

Nelli Heikkinen ja Tanja Helminen

Itseohjautuva henkilöstö

Muutoksen toteuttaminen Yritys X:ssä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2017

| | |
|---|--|
| Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika | Nelli Heikkinen ja Tanja Helminen Itseohjautuva henkilöstö Muutoksen toteuttaminen yritys X:ssä 55 sivua + 2 liitettä Marraskuu 2017 |
| Tutkinto | Tradenomi |
| Koulutusohjelma | Liiketalous |
| Suuntautumisvaihtoehto | Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen |
| Ohjaaja(t) | Lehtori Timo Riikkilä |
| <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena, jonka tarkoituksena oli tuottaa yritys X:lle kehittämisehdotuksia henkilöstön itseohjautuvuuden kehittämiseksi. Työn tavoitteena oli muuttaa yritys X:n ylhäältä ohjattava toimintamalli itseohjautuvaksi, jossa henkilöstö kykenee työskentelemään itsenäisesti sekä johtamaan itseään. Itseohjautuvassa organisaatiokulttuurissa myös tiimeillä on suuri merkitys, minkä vuoksi itseohjautuvuutta käsitellään sekä yksilön että tiimien näkökulmasta. Uuden toimintamallin tarkoituksena oli lisätä työn tehokkuutta, viihtyvyyttä, työhyvinvointia sekä parantaa henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Johtamisella on suuri merkitys henkilöstön itseohjautuvuuden kannalta, minkä vuoksi opinnäytetyössä tarkastellaan myös, minkälaisia johtamismalleja itseohjautuvuuden tueksi tarvitaan. Opinnäytetyössä tutkitaan millä keinoin muutos kohti itseohjautuvaa toimintamallia saadaan onnistumaan ja mitkä ovat onnistuneen muutoksen edellytykset.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen tausta eli viitekehys muodostuu yllä mainituista teemoista, joissa tiedonlähteinä on käytetty aiheisiin liittyvää ammattikirjallisuutta sekä internet-lähteitä. Ensimmäiseksi viitekehyksessä käsitellään itseohjautuvuuteen liittyviä tekijöitä, jonka jälkeen työssä edetään tiimityön ja johtamisen merkitykseen. Lopuksi viitekehyksessä kerrotaan muutoksen vaiheista ja henkilöstön toiminnasta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluita. Haastattelurunkoja tehtiin kaksi, joista toinen oli yritys X:n henkilöstölle suunnattu ja toinen esimiehille.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella henkilöstön itseohjautuvuudessa, tiimityöskentelyssä, johtamistavoissa sekä muissa niihin vaikuttavissa tekijöissä, kuten vuorovaikutuksessa ja tiedonjaossa, oli paljon kehitettävää. Opinnäytetyön lopuksi esitetään ehdotuksia näiden ongelmien kehittämiseksi. Lopullisiksi kehittämisehdotuksiksi muotoutuivat itseohjautuvuuden käyttöönotto, tiimityön kehittäminen, muutosjohtaminen sekä ohjeistukset muutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen.</p> | |
| Avainsanat | itseohjautuvuus, itsensä johtaminen, yksilö, tiimi, tiimityö, muutos, johtajuus, muutosjohtaminen |

| | |
|--|--|
| Author(s) Title Number of Pages Date | Nelli Heikkinen and Tanja Helminen Self-determined Employees Implementation of change in Company X 55 pages + 2 appendices 23 October 2017 |
| Degree | Bachelor of Business Administration (BBA) |
| Degree Programme | Economics and Business Administration |
| Specialisation option | Leadership and Organizational Development |
| Instructor(s) | Timo Riikkilä, Senior Lecturer |
| <p>This thesis was implemented as a development project aiming to compile suggestions for developing the self-determination skills of the employees in the target company. The main goal was to change the management-controlled operating model of the target company to an operating model in which the employees would be able to work independently and use self-management skills. In this kind of a management model teamwork plays an important part. Therefore, the suggested operating model should consider both the employees' and teams' point of view. The purpose of this new model was to increase work productivity, work satisfaction, overall well-being and improve the employees' motivation and commitment to the target company. The leadership has a significant role when examining the self-determination of the employees and therefore this thesis studied which kind of management models were needed.</p> <p>The theoretical background and framework of this thesis focused on self-determination, teamwork and management. The empirical part of the study was carried out applying qualitative methods. The data was collected by using half-structured interviews with the employees and the supervisors of the target company.</p> <p>Based on the results of this study, the target company received suggestions for developing the self-determination skills as well as teamwork and management skills of their employees. The development proposals include the plan of development aiming towards self-determined employees, better teamwork and the management of change.</p> | |
| Keywords | self-determination skills, self-management skills, individual, team, teamwork, change, management of change |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Työn tausta ja lähtökohdat | 1 |
| 1.2 | Tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 2 |
| 1.3 | Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmä | 2 |
| 2 | Kohti henkilöstön itseohjautuvuutta | 3 |
| 2.1 | Itseohjautuvan organisaation muodostuminen | 4 |
| 2.2 | Edellytykset itseohjautuvuudelle | 5 |
| 2.3 | Itseohjautuvuutta tukevat tekijät | 7 |
| 2.4 | Itseohjautuvan organisaation haasteita | 7 |
| 3 | Muutostahdin nopeus | 8 |
| 4 | Tiimityön merkitys muutoksessa | 9 |
| 4.1 | Tiimin tunnusmerkit | 10 |
| 4.2 | Muutoskykyinen tiimi | 10 |
| 4.3 | Tiimin tuloksellisuus ja tehokkuus | 11 |
| 4.4 | Hiljaisen tiedon siirtäminen | 13 |
| 4.5 | Tiimistä huipputiimiksi | 14 |
| 5 | Johtamisen merkitys muutoksessa | 14 |
| 5.1 | Muutoksen leadership ja management | 15 |
| 5.2 | Muutoksen johtaja | 17 |
| 6 | Yksilön ammatillinen kasvu | 18 |
| 6.1 | Ammatillinen kasvu ja siihen suhtautuminen | 19 |
| 6.2 | Kasvun tarve ja edellytykset | 19 |
| 7 | Muutossuunnitelma | 20 |
| 8 | Muutoksen täytäntöönpano | 21 |
| 9 | Henkilöstöön vaikuttaminen | 22 |
| 9.1 | Muutoskeinot yrityksen eri kehitysvaiheissa | 23 |
| 10 | Henkilöstön sitouttaminen muutokseen | 24 |

| | | |
|------|---|----|
| 10.1 | Muutosvastarinnan tunnistaminen ja sulattaminen | 24 |
| 10.2 | Henkinen pääoma | 25 |
| 11 | Tutkimusmetodi | 26 |
| 11.1 | Puolistrukturoitu haastattelu | 26 |
| 11.2 | Haastattelujen käytännön toteutus | 27 |
| 12 | Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset | 28 |
| 12.1 | Itseohjautuvuus ja oma työskentely | 28 |
| 12.2 | Tiimityö | 31 |
| 12.3 | Johtaminen | 32 |
| 12.4 | Muutoksen tarpeellisuus ja tavoitteet | 33 |
| 12.5 | Työntekijät ja itseohjautuvuus | 34 |
| 12.6 | Yrityksen toiminta | 35 |
| 12.7 | Työntekijöiden toiminta | 36 |
| 12.8 | Muutoksen toteuttaminen | 37 |
| 13 | Haastattelutulosten johtopäätökset | 39 |
| 13.1 | Tulosten analysointi | 39 |
| 13.2 | Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti | 43 |
| 14 | Kehittämisehdotukset | 45 |
| 14.1 | Tiimityön kehittäminen | 45 |
| 14.2 | Itseohjautuvuuden kehittäminen | 47 |
| 14.3 | Muutoksen toteuttaminen | 48 |
| 14.4 | Palkitsemisjärjestelmä luominen | 53 |
| 15 | Yhteenveto | 53 |
| | Lähteet | 56 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille | |
| | Liite 2. Haastattelukysymykset johdolle | |

1 Johdanto

Itseohjautuvuuden lisääntyminen organisaatioissa on yksi ajankohtaisimmista aiheista työelämässä. Itseohjautuvuudesta löytyy orastavia esimerkkejä läpi historian, mutta vasta viime vuosina on voitu alkaa puhua itseohjautuvuuden vallankumouksesta. (Jarenko & Martela 2017, 18-24.) Kehitykseen vaikuttavat ennen kaikkea työn luonteen, automatisaation, globalisaation, informaatioteknologiaan, kompleksisuuden lisääntymiseen ja toimintaympäristön muutosnopeuteen liittyvät muutosvoimat. Itseorganisoituva toimintamalli on todettu yhä useammalla alalla menestystekijäksi, sillä se edesauttaa innovaatioiden tuottamista, kehittää toimintaa nopeammin, mahdollistaa parhaiden osaajien rekrytoinnin sekä kasvattaa työmotivaatiota. (Jarenko & Martela 2017, 32.)

1.1 Työn tausta ja lähtökohdat

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia ja analysoida työntekijöiden itseohjautuvuutta, muutoksen toteuttamista sekä tiimityön merkitystä muutoksessa. Opinnäytetyössä painotetaan eniten onnistuneeseen muutokseen vaikuttavia tekijöitä. Itseohjautuvuuden nykytilaa ja muutostarvetta selvitetään opinnäytetyön teoriaan perustuvilla haastattelukysymyksillä. Yrityksen nykytilasta saadaan selville, onko muutosjohtaminen oikeanlaista ja missä asioissa on kehittämisen tarvetta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii talotekniikka-alan yritys X. Yritys tuottaa monipuolisia taloteknisten järjestelmien huolto-, korjaus- ja modernisointipalveluita pääkaupunkiseudulla sekä Päijät-Hämeessä. Organisaatio muodostuu myyntiosastosta, työnjohdosta eli esimiehistä sekä asentajista. Yrityksessä työskentelee yhteensä 15 henkilöä, jotka voidaan jakaa maantieteellisen sijainnin perusteella kahteen eri tiimiin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään asentajiin ja työnjohtoon, sillä opinnäytetyön kehittämiskohde koskee heidän työtään. Asentajista käytetään opinnäytetyössä myös nimiä työntekijät tai henkilöstö.

Tällä hetkellä yrityksen työnjohto hoitaa monia asentajille kuuluvia työtehtäviä kuten töiden suunnittelua, valmistelua ja aikataulutusta. Asentajat tekevät töitään melko rutiniomaisesti, eivätkä he ole tottuneet hoitamaan asioita itseohjautuvasti. Varsinkin on-

gelmatilanteissa, asentajat tarvitsevat vielä paljon ohjausta ja apua. Kaikki edellä mainitut tekijät kuormittavat liikaa työnjohdon resursseja, jolloin heille ei jää riittävästi aikaa omiin asiantuntijatehtäviin.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää nykyistä ylhäältä ohjattavaa johtamistapaa kohti henkilöstön itseohjautuvaa toimintatapaa. Tarkoituksena olisi, että jatkossa asentajat huolehtisivat omatoimisemmin töiden toteutumisesta ja ottaisivat enemmän vastuuta omista työtehtävistään. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstön itseohjautuvuutta voitaisiin yrityksessä kehittää ja minkälaista johtamismallia siihen tarvitaan tueksi. Koska yrityksessä halutaan saada aikaan muutos nykyiseen toimintamalliin, niin tutkimme myös mitä tekijöitä muutoksen onnistunut toteuttaminen edellyttää.

Yrityksessä on ollut myös ongelmana henkilöstön nopea vaihtuvuus sekä motivaation ja sitoutumisen puute, joihin itseohjautuvan toimintamallin käyttöönotolla toivotaan saavan muutosta. Henkilöstön työtehtävät ovat myös olleet melko kaavamaisia, mikä on aiheuttanut kyllästymisen tunnetta. Suunnittelemalla itse työtänsä monipuolisemmaksi työntekijät saavat työhönsä toivottua vaihtelua ja samalla myös työviihtyvyys paranee. Itseohjautuvuuden tavoitteena on lisätä henkilöstön vastuuta, omatoimisuutta ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, mikä puolestaan motivoisi ja sitouttaisi henkilöstöä yritykseen sekä parantaisi työtyytyväisyyttä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: kuinka muuttaa henkilöstön toimintatapoja itseohjautuvammaksi? Opinnäytetyön muut tutkimuskysymykset ovat: mikä on johtamisen merkitys henkilöstön itseohjautuvuuden saavuttamisessa ja millä keinoin muutos kohti itseohjautuvuutta saadaan onnistumaan?

1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu itseohjautuvuudesta sekä sen johtamisesta. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään myös yksilön ammatillista kasvua, onnistunutta tiimityötä sekä keinoja muutoksen aikaan saamiseksi organisaatiossa. Teoreettinen viitekehys toimii pohjana opinnäytetyön laadullisessa tutkimuksessa.

Opinnäytetyö on tyypiltään kehittämishanke, jonka tarkoituksena on kehittää organisaation nykyisiä käytäntöjä ja suunnitella heille uusia tapoja toimia. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, jonka tarkoituksena on hankkia kokonaisvaltaista tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kohdeorganisaatiossa. Tämä lähestymistapa valittiin, koska tutkimuksen kohteena on todellisen elämän kuvaaminen ja tavoitteena kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tarkastelu. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 156.)

2 Kohti henkilöstön itseohjautuvuutta

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön ominaisuutta, jossa henkilö kykenee työskentelemään itsenäisesti eikä tarvitse ulkopuolista ohjausta. Itseohjautuva työntekijä on motivoitunut, jolla on halu työskennellä aktiivisesti sekä toimia vapaaehtoisesti ilman erillistä pakottamista. (Jarenko & Martela 2017, 12.) Ihminen kokee tällöin, että hän valitsee itse, kuinka hän käyttäytyy ja toimii (Sundholm 2000, 26). Henkilöllä tulee olla selkeä ymmärrys päämäärästä eli itseohjautuvuuden tavoitteista sekä riittävä osaaminen päämäärän tavoitteluun. Mikäli työntekijällä ei ole tarvittavaa osaamista ja hän on edelleen riippuvainen ulkopuolisesta tuesta, niin itseohjautuvuus ei voi toteutua. (Jarenko & Martela 2017, 12.) Itseohjautuvuudella tarkoitetaan myös itsensä johtamista kuten ajankäytön, tehtävien asettamisen, töiden priorisoinnin ja resurssien hallinnan kaltaisten taitojen omaamista, jotka työntekijä normaalisti ulkoistaa esimiehelleen. Näiden taitojen hallinta lähtee aina henkilöstä itsestään. (Sydänmaanlakka 2006, 27–28.)

Itseorganisoitumisella puolestaan tarkoitetaan ryhmän ominaisuutta, jossa johdon luomat valmiit rakenteet ovat minimoitu, eikä selkeää ja vahvaa hierarkiaa ole. Tällaisessa ryhmässä koko henkilöstö voi vaikuttaa tasaväkisesti töiden suunnitteluun sekä työskentelytapoihin. Rakenteet ja toimintatavat muotoutuvat jatkuvasti tarpeen mukaan tilanteiden muuttuessa, mutta ryhmä kantaa niistä vastuun yhdessä. (Isomäki & Jokela & Kaisti & Käsälä & Könnölä & Lehtonen & Mäkilä & Rantala & Suomi & Tuomivaara & Ylitolva 2014, 52.) Itseorganisoitumisessa henkilöstöllä on enemmän liikkumavaraa omaa toimintaa ja organisoitumista koskevissa asioissa eikä esimiehiltä tarvitse pyytää lupaa jokaiseen päätökseen. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus suunnitella työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Työntekijät ovat vuorovaikutuksessa niiden henkilöiden

kanssa, jotka tekevät työn suorittamisesta mielekkäämpää. Erilaisia tiimejä muotoutuu vähitellen tilanteiden sitä edellyttäessä. (Jarenko & Martela 2017, 12-13.)

Kun organisaatiossa toteutuu sekä itseorganisoituminen että henkilöstön itseohjautuvuus, voidaan puhua litteästä yhteisorganisoidusta organisaatiosta. Tällaisessa organisaatiossa yhdistyvät itseorganisoitumisen ja itseohjautuvuuden piirteet, kuten henkilöstön omaehtoisuus ja jäykän hierarkian puuttuminen. Alemmissa organisaatiotasoissa hyödynnetään henkilöstön älyllistä ja luovaa suorituskkyä, mikä parantaa yrityksen joustavuutta. (Heikkilä 2002, 383-384). Ylin johto määrittää yhdessä muun henkilöstön kanssa suunnan, jota koko yritys tavoittelee. Työt toteutetaan normaalisti pienissä tiimeissä tai kokonaan itsenäisesti ja työntekijöille annetaan tilaisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja tapaan, jolla työt tehdään. Yrityksen toiminnan kehittäminen on koko henkilöstön vastuulla ja ylimmän johdon tehtävänä on varmistaa, että kaikilla on parhaat mahdolliset olosuhteet yhteisen suunnan tavoittamiseksi. (Jarenko & Martela 2017, 15.)

2.1 Itseohjautuvan organisaation muodostuminen

Itseohjautuva toimintakulttuuri rakentuu kolmen eri periaatteen varaan: vahvaan läpinäkyvyyteen, yhteiseen ajatteluun sekä liiketoimintavastuuseen ja päätäntävällän jakoon. Kun yrityksen läpinäkyvyys on vahva, niin se mahdollistaa riittävän tiedonkulun koko organisaatiossa. Täten jokainen työntekijä pystyy tekemään viisaita päätöksiä. Myös yhteinen ajattelu ja sitä tukevat perussäännöt tarjoavat hyvät edellytykset onnistuneille päätöksille. Kun kaikki nämä asiat ovat kunnossa, johtoporras voi jakaa liiketoimintavastuuta ja päätäntävaltaa koko henkilöstölle. (Jarenko & Martela 2017, 27, 302.) Näiden lisäksi työympäristön on oltava myös moninainen ja yhteistoiminnallinen, jotta itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen voisivat olla mahdollisia. Yhteistoiminnallisessa työympäristössä itsenäistyminen pohjautuu yhdessä oppimiseen, läpinäkyvyyteen sekä yhteiseen tapaan käsitellä asioita. (McCall & Lombardo & Morrison 1988, 67.)

Autonomista eli itseohjautuvaa toimintamallia lähestytään vähitellen, jolloin jokainen yksilö voi edetä sitä kohti oman tilanteensa mukaisesti. Itseohjautuvuus alkaa usein spontaaneista kokeiluista ja asioiden jatkuvasta parantamisesta. Ensin on hyvä lisätä valmentavan esimiestyön osaamista ja rakentaa polkuja kohti itseohjautuvia tiimejä. Tiimejä tulee opastaa uusiin työtehtäviin tarjoamalla heille valmennusta ja koulutusta.

Lisäksi tiimejä on kannustettava alusta asti pohtimaan, mikä olisi heille sopivin keino toteuttaa itseohjautuvaa toimintamallia. Itseohjautuvat tiimit tarvitsevat valmentajia auttamaan heitä ratkaisemaan vaikeita tilanteita tai ongelmia sekä opastamaan tiimityön alkuun. (Jarenko & Martela 2017, 283-284, 301.) Itseohjautuvuuden käyttöönotossa tulee usein ongelmia epäselvien oikeuksien ja päämäärien määrittelyn myötä. Tämän vuoksi henkilöstölle on tehtävä selväksi heti muutoksen alkuvaiheessa mitkä ovat itseohjautuvuuden tavoitteet ja mitä valtuuksia sen toteuttamiseen tarvitaan. (Honkanen 2006, 147.)

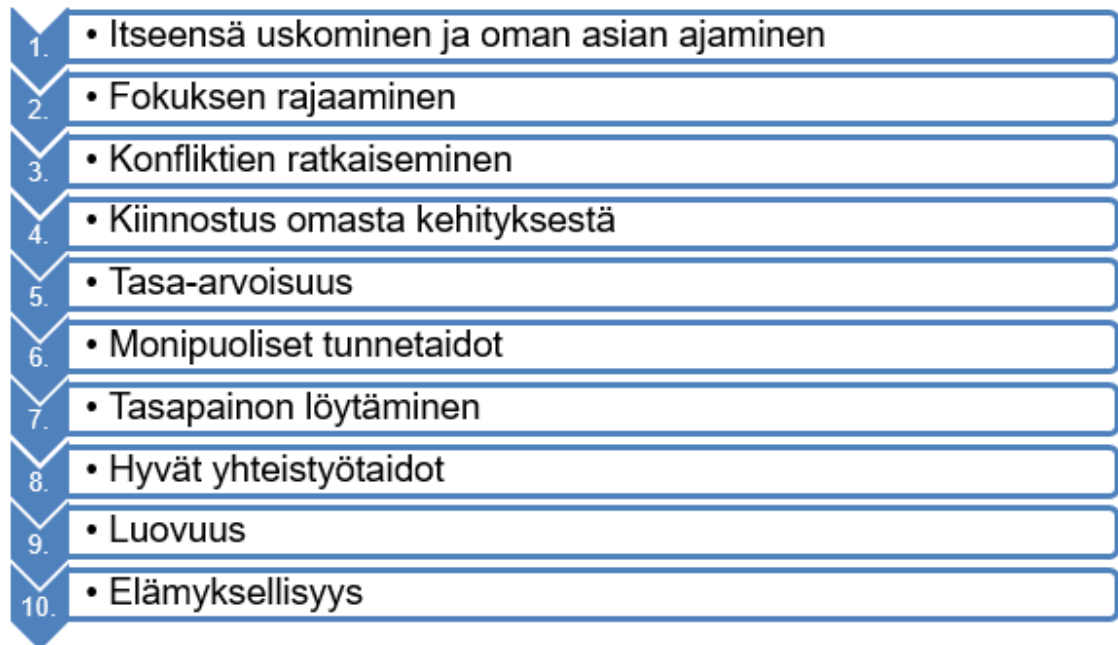
2.2 Edellytykset itseohjautuvuudelle

Itseohjautuvuus edellyttää työntekijöiltä uusien taitojen omaksumista. Itseohjautuva työ tarvitsee ympärilleen rutiineita ja rakenteita. Jotta nämä elementit muodostuvat, on yksilöllä oltava kyky johtaa itseään. Yksilö ei voi toimia itseohjautuvassa tiimissä ennen kuin on itse itseohjautuva. Itsensä johtaminen voi olla uusi asia monelle työntekijälle, jolloin he tarvitsevat siinä muita enemmän tukea. Tämän vuoksi organisaation on tarjottava henkilöstölle oikeat työkalut ja luotava tukirakenteet, joiden kautta eri yksilöt voivat oppia tarvittavat itsensä johtamisen taidot. (Jarenko & Martela 2017, 319-321.)

Yhteistyötaidot ja kykyä toimia yhdessä tiimin muiden jäsenten kanssa ovat myös edellytys itseohjautuvalle organisaatiolle. Tiimien jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan, minkä vuoksi on tärkeää, että he osaavat jakaa ja ottaa vastuuta. (Spiik 2004, 137-139.) Tiimeillä tulee olla selkeät toimintaa kuvaavat mittarit, joiden avulla he voivat seurata toimintaansa. Lisäksi tiimien tulee osata innovoida, keskittyä olennaiseen, kokeilla uusia toimintatapoja ja heillä on oltava halu kehittää jatkuvasti omaa toimintaa. (Jarenko & Martela 2017, 276-277.) Onnistuneen tiimin muodostamiseen tarvitaan selkeät pelisäännöt, joustavuutta sekä hyviä ihmissuhde- ja organisoitumistaitoja. Mitä parempi tiimin keskinäinen yhteistyö on, sitä parempia tuloksia se usein saa aikaan. (Jarenko & Martela 2017, 53.)

Yksilöiden on ymmärrettävä tuotettavan palvelun kustannusrakenne ja siihen vaikuttavat tekijät. Itseohjautuvassa organisaatiossa toiminta perustuu työntekijöiden omaan motivaatioon, vapaaehtoisuuteen sekä osaamisen nimeen. Jotta työntekijät voivat tehdä omaa ja yhteistä työtään koskevia päätöksiä sekä jatkuvasti kehittää eri toimintatapoja, tulee heillä olla erittäin hyvä käsitys kokonaisuudesta ja äärimmäisen hyvät keskittymistaidot. (Jarenko & Martela 2017, 321.) Tällaisessa organisaatiossa painottuvat

erilaiset työelämäntaidot kuin perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa. Alla olevassa kuviossa 1 on esitetty kymmenen tärkeää taitoa, joita tarvitaan itseohjautuvassa toimintaympäristössä. (Jarenko & Martela 2017, 64-67, 271.)



Kuvio 1. Tärkeät taidot itseohjautuvassa toimintaympäristössä (Jarenko & Martela 2017, 278).

Yksilöiden kyky organisoitua yhteen jonkin tietyn päämäärän saavuttamiseksi edellyttää neljän avaintekijän toteutumista. Ensinnäkin on kyettävä hyödyntämään jokaista yksilöä siten, että yhdessä toiminen palvelee koko ryhmää paremmin kuin erillään toimiminen. Lisäksi on muodostettava selkeä mekanismi työnjakoon, joka mahdollistaa yhteenliittymisen ja tekee siitä järkevää. Työnjako toimii kuitenkin ainoastaan silloin, kun ryhmän keskinäinen koordinaatio toimii eli heillä on toimivat kommunikaatiokanavat. Näiden tekijöiden avulla voidaan luoda itseorganisoituva organisaatio, joka perustuu hajautettuun valtaan ja vahvaan autonomiaan. (Jarenko & Martela 2017, 166.)

Myös itseohjautuvan organisaation johtajalta edellytetään uusia taitoja ja asenteita sen mukaan, mitä syvempää itseorganisoituminen on. Muutos kohti itseohjautuvuutta vaatii esimerkiksi usein johtajan käyttäytymisen ja ihmiskuvan muuttamista. (Jarenko & Martela 2017, 314-316.) Itseohjautuvassa organisaatiossa on vähemmän selkeitä johtajia, mutta silti se tarvitsee tuekseen erityisen paljon johtajuutta. Tällaista johtajuutta kutsutaan monikolliseksi johtajuudeksi, jossa toimitaan yhteisen suunnan mukaisesti. (Jarenko & Martela 2017, 50, 72.)

2.3 Itseohjautuvuutta tukevat tekijät

Itseohjautuvuus lisää tehokkuutta, työviihtyvyyttä, työhyvinvointia sekä työn houkuttelevuutta. Autonomisuudella on vahva yhteys työssä innostumiseen ja työn imuun eli myönteiseen tunne- ja motivaatiotilaan työssä. Yksilöt kokevat, että heitä ja heidän osaamistaan arvostetaan, kun he saavat enemmän valtaa omaa työtään ja työtapojaan koskevissa asioissa. Kun työntekijät voivat toimia parhaaksi katsomallaan tavalla, niin he tarttuvat viisaiksi koettuihin asioihin. Mitä motivoituneempia yksilöt ovat työssään, sitä enemmän he saavat aikaan ja oppivat uusia asioita nopeammin ja syvemmin. Itseohjautuneet henkilöt haluavat kehittää työtään ja ajattelevat asioita enemmän asiakkaan kautta. (Jarenko & Martela 2017, 269, 322.)

Itseohjautuvuudella on selkeä yhteys myös organisaation uusiutumiskykyyn, sillä jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittää omaa työtään jatkuvasti. Tämä tekee organisaatiosta merkittävästi ketterämmän ja herkkäliikkeisemmän. Itseohjautuvuuden, hyvien tietojärjestelmien ja luottamuksen avulla toiminnot tehostuvat ja esimiestyön tarve vähenee. Tämä saa aikaan kannattavuuden parantumista ja merkittäviä kustannussäästöjä. Tämän lisäksi itseohjautuva toiminta parantaa asiakastyytyväisyyttä, toiminnan tuottavuutta, laatua ja innovatiivisuutta. (Jarenko & Martela 2017, 269, 322.)

2.4 Itseohjautuvan organisaation haasteita

Vaikka itseohjautuvuuden on todettu vaikuttavan positiivisesti moneen asiaan, niin se ei kuitenkaan poista kaikkia ongelmia. Itseohjautuvassa organisaatiossa esiintyy samanlaisia ristiriitoja kuin hierarkkisessakin organisaatiossa, sillä kaikkia asioita ei voi suunnitella etukäteen. Heikko kommunikaatio ja inhimilliset tunnereaktiot vaikuttavat aika ajoin työn sujuvuuteen. Erilaisia konflikteja, hyväksikäyttöä, vapaamatkustamista ja velvoitteiden laiminlyömistä ei voida välttää. (Jarenko & Martela 2017, 70.) Johdon tulee vaatia tasapuolisuuden nimissä samoja asioita kaikilta työntekijöiltään, mutta kaikilla työntekijöillä ei ole samat tunteet tai kokemukset. Työntekijä voi kokea muutoksen kohti itseohjautuvuutta painostavana, joka voi johtua esimerkiksi puutteellisesta ohjauksesta tai omista taidoista. (Huusko 2007, 167.)

Ongelmien korjaaminen vie paljon energiaa ja resursseja, jos yhteistyötä ei ole organisoitu riittävän hyvin. Uudistuksia ei saada toimimaan pelkästään johtajan käskystä, vaan työntekijät tarvitsevat johdon tukea sekä aikaa kehittymiseen ja muutoksen toteut-

tamiseen. (Huusko 2007, 80.) Tämän vuoksi organisaatioiden on mietittävä, miten reagoida yllämainittuihin tilanteisiin ja heidän tulee rakentaa selkeät konfliktinratkaisumenetelmät ongelmien selvittämiseksi. Tällainen menetelmä voi olla esimerkiksi yhteiset pelisäännöt, jolloin konfliktit pystytään ratkomaan myös ilman ylimmän johdon apua. (Jarenko ym. 2017, 168.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa yksilöillä saattaa olla erilaisia näkemyksiä siitä, mitä ja miten asiat tulisi tehdä. Yksilöt suhtautuvat työhönsä useimmiten intohimoisesti, mikä saa heidät enemmän ajautumaan omaan kuplaansa kuin joustamaan toisten suhteen. Tämän vuoksi on tärkeää panostaa joukko-ohjaistumiseen, jotta ihmiset eivät itseohjaudu eri suuntiin. Rakenteet, prosessit ja toimintatavat muuttuvat jatkuvasti, mikä saa aikaan kaaosta ja epäselvyyttä organisaatiossa. Jotta vähemmän optimaalisilta ratkaisuilta vältytään, niin työntekijöiden on muutoksen keskelläkin kyettävä hahmottamaan kokonaisuus ja ajattelemaan järkevästi. (Jarenko & Martela 2017, 313.)

3 Muutostahdin nopeus

Muutosta on tapahtunut aikojen kuluessa koko ajan, joten itse muutoksessa ei ole mitään uutta, mutta ihmisen suhtautumistavat muutokseen ovat muuttuneet. Luolamiesajan muutoksen täytyi olla aitoa, sillä teeskennelty muutos olisi johtanut kuolemaan. Ihmisen oppimisnopeus luolamiesajoista nykypäivään on kehittynyt huimasti satojen tuhansien vuosien aikana. Fysiologisen perustan ihmisen oppimiskyvyn kehittymiselle on mahdollistanut hermoston kehittyminen muovautuvaksi eli plastiseksi. Sen seurauksena on mahdollista, että ympäristön vuorovaikutus ihmiseen muuttaa oikeasti hermostoa ihmisen elinaikana. Myös muistijälkien tarkkuuden kehittyminen eli aivojen kuorikerroksissa tapahtuva eri aistein havaittava tiedon tallennus on vaikuttanut oppimisnopeuteen. (Arikoski & Sallinen 2008, 7-8.)

Ehkä tärkein tekijä ihmisen oppimiskyvyn paranemiseksi on kuitenkin ollut kielen synty, jonka hermoston kehitys on mahdollistanut. Kielen avulla ihminen on luonut kulttuurin, joka on täysin ihmisen kehittämä ympäristö. Kielen avulla voimme edistää tai heikentää muutoksiin sopeutumista työelämässä. Vaikka aivojen kuorikerroksen kehittyminen on vaikuttanut oppimisnopeuteen, aivojen sisäosissa sijaitsevat lajikehityksellisesti vanhemmat osat, kuten esimerkiksi tunnekeskus, ovat yhä merkittävä osa oppimisessa. (Arikoski & Sallinen 2008, 8.)

Työelämä on muuttunut merkittävästi viimeisten vuosikymmenien aikana, minkä takia 90-lukua pidetään transformaation vuosikymmenenä. Lama sekä sitä seurannut nousuhanne erilaisine toimintavaatimuksineen ovat pakottaneet sekä organisaatiot että työntekijät sopeutumaan moniin muutoksiin. (Sundholm 2000, 11.) Muutoksiin ovat vaikuttaneet teknologiset, taloudelliset, poliittiset, sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät. Pääosa viime vuosisadasta elettiin teollisessa yhteiskunnassa, jossa tyypillinen organisaatio oli hierarkkinen linjaorganisaatio. Siinä ylimpänä oli pääjohtaja ja sen jälkeen alemmat johtajat, osastopäälliköt, työnjohtajat sekä työntekijät. Linjaorganisaatio toimii hyvin yrityksissä, jossa työ on melko yksinkertaista ja olosuhteet hitaasti muuttuvia. Tämänkaltaisen byrokraattinen organisaatio ei toimi nopeasti ja jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä, jossa tarvitaan joustavampia malleja työn organisointiin. (Sydänmaanlakka 2009, 26-28.)

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on haasteena valtavan tietomäärän johtaminen ja hallinta (Sydänmaanlakka 2009, 41). Työelämän ongelma nykypäivänä on se, että ihmisiä vaaditaan sopeutumaan suuriin muutoksiin liian nopeasti, jolloin sopeutuminen on usein pinnallista ja näennäistä. Ongelmatilanteita syntyy, kun ihmisen biologisen evoluution myötä kehittynyt hermosto ja sen henkiset toiminnot eivät pysy perässä nykyisessä ympäristössä. (Arikoski & Sallinen. 2008, 8-9.)

Ympäristömme vaatii koko ajan nopeampia muutoksia, sillä työelämässä osaamisvaatimukset ovat muuttuneet paljon lyhyessä ajassa teknologisen vallankumouksen myötä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ihmisen tulee oppia työelämässä ollessaan enemmän uusia taitoja kuin aikaisemmin. (Arikoski & Sallinen 2008, 8-9.) Tieto lisääntyy jatkuvasti ja sen tulisi olla kaikkien saatavilla, mikä aiheuttaa ongelmia niin yksilölle, tiimille kuin koko organisaatiollekin. Tiedon johtaminen on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. (Sydänmaanlakka 2009, 41.)

4 Tiimityön merkitys muutoksessa

Pitkään kestävä tasapaino on organisaatioissa yhä harvinaisempaa, sillä työyhteisöt muuttuvat koko ajan liikkuvammiksi, sääntelemättömämmiksi ja joustavammiksi. NykYTEknologia on mahdollistanut ajasta ja paikasta riippumattoman työnteon. Lisäksi yksilöiden sitoutuminen työyhteisöön on erilaista kuin aiemmin, sillä ihmisten työpaikka ja ammatillinen suuntaus saattavat vaihdella useaan kertaan työuran aikana. Tavoitteena

on saada yksilöistä vahva onnistumis- ja tavoitehakuinen työyhteisö, jossa tehdään tiimityötä. (Paasivaara 2012, 55.)

4.1 Tiimin tunnusmerkit

Tiimityö on ollut muutaman viimeisen vuosikymmenen ajan olennainen osa organisaatioita, sillä sen on huomattu olevan tuloksekkaampaa sekä idearikkaampaa kuin yksilötyö (Manka 2010, 92). Tavallista työryhmää ja tiimiä erottaa se, että tiimillä on keskinäinen yhteinen päämäärä, yhteiset suoritustavoitteet ja toimintamallit, sekä moraallisen vastuun ja sitoutumisen tunne (Huusko 2007, 13). Myös vastuu työn tuloksista on tiimissä yhteinen, työryhmässä taas vastuut ovat yksilökohtaisia. Tiimissä johtaminen on jokaisen jäsenen vastuulla, eikä siinä ole selkeää ryhmän johtajaa. (Manka 2010, 96.)

Tiimityön tulisi noudattaa yhteisöllisyyttä, jonka tavoitteena on saada yksilön sekä työyhteisön tavoitteet sulautettua yhteen. Tällöin yksilön tarpeet ja motivaatiot kohtaavat työyhteisön tarpeet. Leena Paasivaaran mukaan yhteistyöosaamisella tarkoitetaan tietoista toimintaa ryhmässä, sitoutumista yhdessä tekemiseen ja muiden huomioimiseen sekä ammatillisesti että vuorovaikutuksellisesti. Myös asiantuntijuuden jakaminen on tärkeää, jolloin yksilöiden tietoja ja taitoja jaetaan yhteistyössä muiden ryhmäjäsenien kanssa. Jotta ryhmän jäsenet kiinnostuisivat yhteistyöosaamisesta, on ryhmän tuotettava positiivisia elementtejä yksilölle. Näitä elementtejä ovat esimerkiksi yksilön tarpeiden tyydytys ryhmän avulla. (Paasivaara 2012, 63.) Ihmisen psykologisia tarpeita ovat esimerkiksi itseohjautuvuuden tarve, eli yksilön halu olla oman toimintansa liikkeellepanija, sekä liittymisen tarve, eli yksilön pyrkimys sosiaaliseen sitoutumiseen muiden ihmisten kanssa. (Sundholm 2000, 17).

4.2 Muutoskykyinen tiimi

Jotta ryhmä olisi muutoskykyinen, sillä tulee olla siihen tarvittavat edellytykset kunnossa: ryhmällä on selkeä pohja ja toimintatavat, se on perehtynyt toimintaympäristöönsä sekä on tietoinen omasta osaamisestaan. Lisäksi on tärkeää, että ryhmä pystyy omaksumaan uusia asioita ryhmänä, eikä pelkästään ryhmän yksittäisinä jäseninä. (Arikoski & Sallinen 2008, 15-16.) Jotta tiimi tekisi hyvää tulosta, tiimijäsenten on toimittava yhteistyössä yhteisen päämäärän eteen (Manka 2010, 92).

Toinen tärkeä, ryhmää muutostilanteissa vahvistava tekijä on ryhmän reiluus ja luottamus. Luottamuksen luomiseksi vaaditaan avointa ilmapiiriä, jossa jäsenet auttavat muita ja jakavat omat uudet oppimansa asiat toisille. (Arikoski & Sallinen 2008, 17-18.) Ryhmän kiinteyden tunne lisää tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä, joka myös parantaa työn tuloksellisuutta. Mitä paremmin tiimin jäsenet tuntevat toisensa, sitä tehokkaampi ryhmä se on. Usein vaikeat tavoitteet ja yhdessä niitä kohti pyrkiminen lisäävät ryhmän suorituskyykyä ja tavoitteeseen pääseminen kiinteyttää tiimiä. (Manka 2010, 92.)

Lisäksi kyky kommunikoida on ryhmätaitojen perusasioita, sillä toiminnan kehittämisen kannalta on ratkaisevaa, millaista keskustelua ryhmän sisällä käydään. Keskustelu voi olla muun muassa väittelyä siitä, kuka on oikeassa, kohteliasta keskustelua, jossa myötäilläään toisten mielipiteitä tai taitavaa keskustelua, jossa perustellaan omat mielipiteet. Arkityössä keskustelun korkeinta tasoa eli dialogia käytetään harvoin, mutta hyvä keskustelutaito auttaa muutoksen läpiviemisessä. (Arikoski & Sallinen 2008, 17-18.)

4.3 Tiimin tuloksellisuus ja tehokkuus

On keskusteltu paljon, vaikuttaako ryhmän rakenne työn tuloksellisuuteen, eli onko ryhmässä samankaltaisia työntekijöitä esimerkiksi iältään tai sukupuoleltaan. Heterogeenisillä ryhmillä on usein enemmän vahvuuksia kuin homogeenisillä ryhmillä, ja heterogeenisessä ryhmässä syntyy monipuolisemmin uusia ideoita. Homogeenisen tiimin jäsenet ovat taas usein parempia kommunikoimaan keskenään, eikä ristiriitatilanteita synny yhtä paljon kuin heterogeenisellä tiimillä. Myös luovuus voi olla pienempää kuin heterogeenisellä tiimillä. Molemmat tiimit voivat olla kuitenkin yhtä tehokkaita, sillä tiimin tehokkuuteen vaikuttavat myös tiimin jäsenten omat käsitykset heidän tehokkuudestaan. (Manka 2010, 93.)

Tiimien tuloksellisuuteen vaikuttavat myös tiimien itsemääräämisaste, eli kuinka paljon heillä on mahdollisuutta suunnitella itse työtään. Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon yhdessä johdon kanssa lisää tuottavuutta. Suunnittelua voi olla esimerkiksi kuukausittaiset kokoukset, joihin työntekijät osallistuvat esimiestensä kanssa. Näin työntekijät saavat äänensä kuuluviin ja mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä. Työn tuottavuus, laatu ja turvallisuus ovat korkeammalla itseohjautuvissa tiimeissä verrattuna perinteisiin työryhmiin. Itseohjautuvilla tiimeillä on myös parempi työtyytyväisyys. (Manka 2010, 94.)

Lisäksi myös tiimien vuorovaikutustyyllillä on yhteys toiminnan tuloksellisuuteen. Kun tiimin vuorovaikutustyyli on passiivinen, tiimissä pidetään tärkeimpänä tavoitteiden saavuttamista, puolueettomuutta ja riidatonta yhteistyötä. Passiivisessa vuorovaikutuksessa tiedon vaihto ja kulku jäseneltä toiselle jää kuitenkin puutteelliseksi. Aggressiivisen vuorovaikutustyylin tiimissä korostuvat tiimijäsenten henkilökohtaiset tavoitteet ja tarpeet yli tiimin yhteisten tavoitteiden ja tarpeiden. Tällaisessa tiimissä on usein kilpailua jäsenten välillä, kriittisyyttä, keskeytyksiä ja kärsimättömyyttä. Rakentavan vuorovaikutustyylin tiimissä pyritään tasapainoon yksilön ja ryhmän tavoitteiden ja tarpeiden välillä, sekä tiedonvaihdon vapauteen ja toisten tiimijäsenten mielipiteitten kunnioittamiseen. (Manka 2010, 132.)

Toiminnan tuloksellisuus on näistä vuorovaikutustyyleistä heikointa passiivisella tiimillä, ja parasta rakentavalla tiimillä. Passiivisen tiimin vuorovaikutus on hankalaa erityisesti virtuaalisesti, sillä käytettävissä ei ole kehonkieltä, eleitä tai ilmeitä. Aggressiivisen vuorovaikutustyylin vaikutukset taas lievenevät virtuaalisessa kontaktissa, kun kaikki tiimijäsenet voivat osallistua keskusteluun samaan aikaan, eivätkä joudu odottamaan dominoivan henkilön puheen päättymistä. Tiimiin tulisi valita henkilöitä, joilla on rakentava vuorovaikutustyyli, mutta jos tämä ei ole mahdollista, tiimejä tulisi opastaa eri vuorovaikutustyylien vaikutuksesta tiimin toimintaan. (Manka 2010, 132-133.) Myös tiimi, joka tyydyttää psykologisia tarpeita tai luo yksilölle palkitsevia ja toimivia ihmissuhteita, on usein muita ryhmiä tuottavampi (Paasivaara 2012, 63).

Ryhmiä voidaan erotella niiden sosiaalisen läheisyyden perusteella primaari- ja sekundaariryhmiin. Primaariryhmässä ryhmän jäsenet ovat tiiviissä ja henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa, joka on usein myös epävirallista. Ryhmän jäsenten kesken vallitsee yhteenkuuluvuus, jolloin yksilöiden on helppo tyydyttää tunteisiin liittyviä tarpeita. Primaariryhmän keskeisiä piirteitä ovat me-henki ja voimakas sosiaalinen tuki ryhmäläisten kesken. Tällaisessa ryhmässä toimiminen vaikuttaa yksilön identiteetin rakentumiseen sekä sosiaaliseen käyttäytymiseen, sekä saa usein hänet sitoutumaan voimakkaasti työyhteisöön. (Paasivaara 2012, 63.)

Sekundaariryhmässä jäsenten välillä tunnesiteitä on vähemmän kuin primaariryhmässä, sekä yhteistyö on muodollisempaa. Vuorovaikutus on selkeästi löyhempi ja se perustuu kirjoitettuihin sääntöihin ja kiinteään muotoon. Yleensä yksilön kiintymys ryhmää kohtaan ei ole erityisen suuri. Sekundaariryhmä voi olla tuottava, mutta se riippuu yksilöiden yhteistyön ja viestinnän onnistumisesta. Siitä on kuitenkin mahdollista kehittyä

primaariryhmä, jolloin yhteistyön avulla on mahdollista keksiä uusia toimintamalleja sekä lisätä ryhmän vaikutusmahdollisuuksia. Ryhmän tehokkuus lisääntyy yhteistyötä tekemällä, sillä tällöin on mahdollista yhdistää yksilöiden voimavaroja, kuten osaamista. (Paasivaara 2012, 64.) Ryhmää koottaessa tulisikin valita jäseniä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, kuten erilaista ammatillista osaamista tai sosiaalisia taitoja (Manka 2007, 70).

4.4 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan taitoja ja työrutiineja, joita työntekijät käyttävät jokapäiväisessä toiminnassaan, mutta joita ei opeteta kouluissa tai kirjoissa. Tätä niin sanottua kokemustietoa on tärkeä saada siirrettyä henkilöltä ja tiimiltä toiselle, jotta tieto ei katoa, kun työntekijä jää esimerkiksi eläkkeelle tai vaihtaa työpaikkaa. Tiivis vuorovaikutusyhteys edesauttaa hiljaisen tiedon siirtämistä. Jos taas organisaatiossa vuorovaikutus on löyhempi, se auttaa lähinnä uusien ideoiden keksimisessä ja uusien tietolähteiden löytämisessä. (Manka 2010, 131.) Työryhmissä voi olla jäseniä, joilla on laaja osaaminen yhdessä erikoisosa-alueessa, sekä jäseniä, joilla on erikoisosaamisen lisäksi osaamista myös muilla ryhmään liittyvillä osa-alueilla (Arikoski & Sallinen 2008, 15-16).

Jotta hiljaista tietoa saataisiin paremmin siirrettyä työntekijältä toiselle, monissa organisaatioissa käytetään jatkuvaa työnkiertoa. Tällöin työntekijät vaihtavat työpistettä, työtehtäviään tai työryhmäänsä säännöllisin väliajoin, jotta heidän uudistumiskykynsä säilyisi. Kun työntekijät työskentelevät henkilöiden kanssa, joita eivät tunne kovin hyvin entuudestaan tai jotka edustavat eri osaamisalaa, puhutaan heikoista yhteyksistä. Heikoilla yhteyksillä on tärkeä merkitys uudistumisessa sekä uusien ideoiden ja innovaatioiden synnyssä. (Manka 2010, 131.)

Työntekijöiden kehittyminen organisaatiossa edellyttää hiljaisen tiedon siirtämistä, mutta sen on huomattu sujuvan parhaiten toisten tuntevien henkilöiden kesken. Tiimit luodaan usein niin, että niissä on keskenään ihmisiä, joilla on sama ammattitaito, mutta jotka eivät tunne toisiaan hyvin. Tämä luo eräänlaisen ongelman kehittymisen suhteen, sillä esimerkiksi tuotekehitystiimin tulisi keksiä jatkuvasti uusia ideoita, mutta samalla sen pitäisi hyödyntää työntekijöiden kokemustietoa, jolla parantaa toimintaansa. Ongelmanratkaisuna voisi olla ydintiimin muodostaminen, jossa vierailisivat välillä ulkopuolel-

ta tulevat jäsenet lisäämässä innovatiivisuutta erilaisuudellaan. (Manka 2010, 131-132.)

4.5 Tiimistä huipputiimiksi

Tiimit voidaan jakaa potentiaalsiin, todellisiin ja huipputiimeihin. Potentiaalisessa tiimissä on selvä rakenne ja suunta, mutta jäsenten välillä voi olla ristiriitoja ja johtajuudesta voi olla edelleen kilpailua. Todellisessa tiimissä on saatu aikaan yhteiset pelisäännöt, tiimin sisäiset roolit ovat tiimijäsenille selvät ja kommunikointi on avointa. Myös kritiikkiä uskalletaan antaa. Todellinen tiimi työskentelee tehokkaasti ja pystyy hyviin työsuorituksiin. Jotta tiimistä muodostuisi huipputiimi, sen tulisi olla luova, kehittyvä ja tuloksekas, sekä jäsenten yhteistyö kitkatonta ja henkilösuhteiden toimivia. (Manka 2010, 97.)

Usein muutostilanteissa ajatellaan, että tiimin tulisi heti toimia moitteettomasti ja suoritusten tulisi olla parempia kuin aiemmin. Aluksi voi olla, että suoritukset ovat jopa heikompiä kuin aikaisemmin, jos tiimin jäsenten kesken on epäselvyyksiä, tiimillä ei ole yhteistä suuntaa tai uusi muutos epäilyttää tiimijäseniä. Kestää kuitenkin aikaa, että tiimin jäsenten yhteistyö alkaa sujua ja siitä kehittyy todellinen tiimi tai huipputiimi. Päästyään huipputiimiksi ei pidä tuudittautua hyvänolontunteeseen, vaan etsiä uusia tavoitteita ja antaa palautetta toisilleen. Pysymällä valppaana huipputiimi saa pysyntyä huipulla. (Manka 2010, 98.)

5 Johtamisen merkitys muutoksessa

Muutoksen onnistumisen oleellisena osana on onnistunut johtaminen. Nykypäivänä työelämässä käsiteltävät asiakokonaisuudet ovat niin laajoja, että organisaatiossa tarvitaan useita työntekijöitä, joilla kullakin on oma osaamisalueensa. Työntekijät ovat oman osaamisalueensa asiantuntijoita, eikä esimies enää välttämättä osaa alaistensa työtä paremmin kuin nämä itse. Siksi johtamisessa on keskityttävä muuhun kuin ammatilliseen yliveritaisuuteen. Johtajalla tulee olla näkemys ryhmän päämäärästä, sekä keinoista, kuinka päästä sinne. Pelkkä visio ja strategia päämäärästä eivät riitä, vaan alaiset tulee saada aidosti osallistumaan muutokseen. (Arikoski ym. 2008, 13-14.) Muutos-

johtamisen tavoitteena onkin siirtää henkilöstön huomio ja kiinnostus uusiin, merkittäviin asioihin sekä luoda heille psykologista turvallisuutta (Lehto 1990, 96).

On mahdollista, että yrityksen kehitys saa aikaan ahdistusta kohderyhmässä, jonka vuoksi yrityksen henkilöstöpolitiikan tulee sisältää turvallisuuden tunnetta luova tekijä. Johdon tulee löytää ja kehittää keinoja uusien arvostusten ja olettamusten syntymiselle, jonka vuoksi johtamistyyliä joudutaan usein muuttamaan. Muutos ei saa kuitenkaan tapahtua liian nopeasti, jotta vältytään henkilöstön hämääntymiseltä ja lamaantumiselta. Jotta luottamus syntyisi ja sanoma tavoittaisi mahdollisimman monta henkilöä, tulee johtamistyylin olla avointa. (Lehto 1990, 96-97.) Esimiehen on tärkeää tiedottaa ryhmää muutoksista suorasti ja rehellisesti, sillä sulkeutuneessa ilmapiirissä voi syntyä luottamuspulaa, joka taas voi johtaa toiminnan heikkenemiseen, jos tiedonvaihto vähenee (Arikoski ym. 2008, 15-16).

Johdon on ensin selvitettävä yrityskulttuurin nykyinen tila ja sen jälkeen uudelleenmääritettävä se ja päätettävä, miten uudet olettamukset vakiinnutetaan. (Lehto 1990, 96-97.) Jotta tämä voisi tapahtua, johtamisessa on kyettävä ottamaan huomioon ihminen tunteineen. Muutoksen johtaminen on haastavaa, sillä esimiehellä on itselläänkin tunteet, ja samalla hänen olisi kyettävä ohjaamaan epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä, jotka käsittelevät loogisia asiakokonaisuuksia. (Arikoski ym. 2008, 13-14.)

5.1 Muutoksen leadership ja management

Muutos kohti itseohjautuvaa tiimityötä muuttaa erityisesti organisaation johtamista, sillä henkilöstölle siirtyy entisiä johdon työtehtäviä. Jotta muutos onnistuisi ja tiimit toimisivat onnistuneesti, tarvitaan johtamisen uudelleenorganisointia. (Huusko 2007, 141.) Kokoonpanon suunnittelu ja muutoksen johtaminen vaativat erityistä pohdintaa, sillä ne vaikuttavat paljon muutoksen täytäntöönpanoon ja läpivientiin. Muutoksen johtaminen voidaan jakaa kahteen tekijään: leadershipiin eli ihmisten johtamiseen sekä managementiin eli liiketoiminnan hallintaan. (Lehto 1990, 69.)

Leadershipille on tunnusomaista ohjata ryhmiä tietyllä visiolla, jossa korostuvat yhteistoiminta ja ryhmätyö, selkeä ja vakuuttava viestintä sekä ihmisten motivoiminen. Se perustuu myös ajatukseen, jonka mukaan resursseja ei haaskata eikä ryhmää päästetä tilaan, jossa se voisi kärsiä. Johtamisessa on ominaista, että se saa aikaan merkittävän ja pysyväisluontoisen muutoksen, joka käsittää niin asenteet, normit ja muut tavat.

Johdolla on oltava visio tulevaisuuden vaatimuksista ja käsitys siitä, mitä tulee saada aikaan, kun huomioidaan henkilöstön oikeutetut edut. Vision toteuttamiseksi tarvitaan strategia, joka kunnioittaa asiaankuuluvia ympäristövoimia ja organisaation tosiasioita. Lisäksi sillä tulee olla riittävän voimakas yhteistyöverkosto sekä motivoitunut ja sitoutunut avainhenkilöiden ryhmä. (Lehto 1990, 69-70.)

Management puolestaan on paljon muodollisempi, tieteellisemmin perusteltu ja kehitetty johtamistapa. Management perustuu loogiseen harkintaan ja kokeiluun ja sen periaatteet ovat yleispäteviä. Management ei kaipaa visiota, vaan se ilmenee suunnitteluna, budjetointina, organisoimisena ja valvontana. Se kohdistuu organisaation muodolliseen rakenteeseen, sen miehitykseen, tehtävänkuvauksiin, palkkio- ja uraperusteisiin houkuttumiin sekä toimivallan delegointiin. Se pyrkii havaitsemaan erilaiset poikkeamat sekä löytämään niille poistamiskeinot. Management on helposti toiminnassaan kontrolloiva, byrokraattinen sekä ajattelultaan tavanomainen. Yleensä leadership ja management ovat toisiaan täydentäviä, joiden ympärille rakentuu tehokas johtaminen. (Lehto 1990, 70.)

Muutostarpeet voivat olla lähtöisin yrityksen ympäristöstä tai administratiiviselta eli hallinnolliselta puolelta. Muutokset ympäristössä käsittävät ihmisten tarpeiden muuttumisen, demograafiset muutokset, taloudellisen integraation edistymisen, säännöstelyn ja purkamisen, kilpailun kansainvälistymisen, teknologisen kehityksen lisääntyvän nopeuden, laajemman ja halvemmän kommunikaatioverkoston sekä markkinoiden kypsymisen. Nämä tekijät johtavat kilpailun jatkuvaan kiristymiseen useimmilla yritystoiminnan aloilla, jolloin muutoksen tarve kasvaa. Tällöin myös entistä korkeamman tasoisten suoritusten tarve kasvaa, jolloin johtamista tarvitaan yhä useammassa tehtävässä. (Lehto 1990, 74.)

Administratiiviset eli yrityksen sisällä tapahtuvat muutokset voivat saada alkunsa esimerkiksi yrityksen koon kasvusta, tuotteiden monimuotoistumisesta, kansainvälisestä laajentumisesta sekä lisääntyneestä teknologian käytöstä. Nämä tekijät aiheuttavat monessa yrityksessä sisäisen kompleksisuuden kasvun sekä vaikeuden saada muutoksia aikaan, jolloin tehokkaan leadershipin saaminen on yhä haastavampaa. Voidaan siis todeta, että leadership-tekijä on tullut johtamisessa olennaisesti tärkeämmäksi. (Lehto 1990, 74.)

Ympäristön asettamat vaatimukset edellyttävät usein, että yrityksen muutosta on saatava johtamaan leadershipiä hallitsevia henkilöitä. Muutokset administratiivisella puolella tekevät johtamisen haasteista entistä vaikeampia. Muutokset sekä ympäristössä että yrityksen sisällä vaativat leadershipin osaajia johdon ylimmälle tasolle, jolloin leadershipin hallitsemisen merkitys on suuri muutoksen johtamiselle. Muutosjohtaminen edellyttää johtajan persoonasta tietynlaisia vaatimuksia. Valitun henkilön tulee tuntee toimiala hyvin, hallita organisaatiossa oleva tieto sekä olla äärimmäisen motivoitunut. Lisäksi hänellä olisi hyvä olla laajat vuorovaikutussuhteet niin yrityksessä kuin toimialalla, riittävät taidot muutoksen läpiviemiseen sekä kyky ottaa muut ihmiset huomioon. (Lehto 1990, 74-75.)

On myös tärkeää, että muutoksen johtaja pystyy olemaan esimerkkinä muille sekä tarvittaessa itse muuttumaan. Pelkästään muiden opettaminen ei riitä, vaan johtajan on kyettävä elämään myös itse opetuksensa mukaisesti. (Lehto 1990, 74-75.) Johdon tehtävänä on myös huolehtia, että kaikilla tiimijäsenillä on yhteinen tavoite, jota kohti he työskentelevät. Jos työntekijät ovat tottuneet aiemmin yksilötyöhön, he eivät välttämättä mieti suurempaa kokonaisuutta, johon heidän työpanoksensa liittyy, jolloin johdon vastuulla on selvittää kaikille yhteinen päämäärä ja sen merkitys. (Huusko 2007, 82)

5.2 Muutoksen johtaja

Muutoksen johtajan tehtävänä on luoda visio sekä johtaa muutosta leadership-painotteisesti. Johtajan on varmistettava, että visio tarkentuu ja muuttuu ulkoisen ympäristön ja sisäisen kehityksen myötä. Hänen on huolehdittava, että yrityksen viisi keskeisintä voimaa eli sen rakenne ja kulttuuri, teknologia, henkilöstö, strategia sekä johtamisjärjestelmät ovat keskenään tasapainossa. (Lehto 1990, 142-143.)

Visio, luovuus, leadership ja tahto eivät yksin riitä johdon saavutuksiksi. Sen on pystyttävä ajamaan muutokset koko organisaation läpi. On melko tavanomaista, että muutoksen täytäntöönpanovaiheessa syntyy muutosvastarintaa, vaikka muutoksen tavoitteet olisikin alun perin hyväksytty ja ymmärretty. Tarvitaan konkreettisia ja maanläheisiä argumentteja vastarinnan ehkäisemiseksi sekä pelon ja turvattomuuden tunteen poistamiseksi. Johdon on koko ajan ja kaikissa olosuhteissa huolehdittava siitä, miten henkilöstö kokee muutoksen aiheuttamat paineet ja täten yritettävä keventää niitä. (Lehto 1990, 148.) Itseohjautuvuuden muutoksessa johdon tulee pitää mielessä, että muutoksella on tarkoitus organisoida työn tekemistä, eikä se ole itsetarkoitus. Esimie-

hen tulee kuitenkin valvoa ja ohjata työtä, kunnes hän on jakanut vastualueensa eteenpäin. (Huusko 2007, 48.)

Muutostilanteessa on tärkeää luoda henkilöstölle hallitsevuuden tunnetta. Useimmiten valintatilanteiden järjestäminen muutoksen aikana lisää henkilöstön positiivista suhtautumista muutokseen. Jos taas muutos tuodaan heille valmiina, se saatetaan kokea uhkana, jolloin muutosvastarinta alkaa. Lisäksi he saattavat kokea itsensä epävarmaksi ja voimattomaksi ja jos heillä ei ole tiedossa muutoksen seuraavaa vaihetta, niin koko muutos saatetaan kokea vaaralliseksi. He alkavat noudattaa sääntöjä ja vanhoja tapoja pikkutarkasti sekä haluavat tarrautua siihen mitä on jäljellä ja ikään kuin puolustaa sitä. Muutosjohtajan on kyettävä nopeasti havaitsemaan vastarinnan alkulähteet, jotta se voi kehittää vastusta vähentäviä toimenpiteitä sekä saada asenteet muuttumaan myönteisimmäksi. Henkilöstö tulisi ennen kaikkea saada käsittämään, mitkä tekijät pakottavat muutokseen. (Lehto 1990, 149.)

Lisäksi on syytä välttää aiheuttamasta ylimääräisiä yllätyksiä. Mikäli päätökset toteutetaan ilman ennalta tehtyjä valmisteluja ja pohjatyötä, niin ne voidaan kokea sokkina, joka puolestaan aiheuttaa muutosvastarintaa. Ylin johto päättää missä tahdissa muutos toteutetaan ja sen ajankohdan. Johdon tulee myös pohtia, toteutetaanko muutos asteittain vai kerralla koko laajuudella läpi. (Lehto 1990, 151.) Muutoksessa on tärkeää, että asiat viedään käytäntöön, eikä jätetä pelkälle teoriatasolle, koska tällöin muutos jää marginaaliseksi. Todelliseen muutokseen vaaditaan pitkäjänteisyyttä, joten johdon tulee olla riittävän määrätietoinen muutoksen käytäntöön soveltamisessa. (Sydänmaanlakka 2006, 84.)

6 Yksilön ammatillinen kasvu

Jotta ihminen kykenee johtamaan itseään ja sitä kautta itseohjautuvuuteen, tarvitsee hänen pystyä kehittymään ja kasvamaan eli uudistumaan. Uudistumisessa kolme tärkeintä ydinasiaa ovat hyvä itsetuntemus ja itseluottamus sekä hyvät reflektointitaidot. Itsensä tunteminen on itsensä johtamisen perusperiaate, sillä jos ei tunne itseään, on myös kykenemätön johtamaan itseään. (Sydänmaanlakka 2006, 33.)

Uudistuessaan ihminen joutuu poistumaan mukavuusalueeltaan ja ottamaan riskejä, mikä edellyttää hyvää itseluottamusta. Vain epämukavuusalueella tai paniikkialueella,

jossa ihminen on kykyjensä äärirajoilla, pystyy oppimaan jotakin uutta. Hyvän itseluottamuksen omaava ihminen ei pelkää epäonnistumista tai välttele virheitä, vaan ottaa molemmista opikseen. Reflektointi eli syvälinen itsetutkiskelu on myös välttämätön taito itsensä johtamisessa ja uudistumisessa. Reflektoinnissa tulee haastaa ja muuttaa omia ajatusmallejaan, sekä tarkastella itseään ja ihmissuhteitaan mahdollisimman objektiivisesti. (Sydänmaanlakka 2006, 33-34.)

6.1 Ammatillinen kasvu ja siihen suhtautuminen

Jotta ihmiset pystyisivät vastaamaan organisaatiossa tapahtuviin kilpailukyvyn uusiin haasteisiin, kuten itseohjautuvuuteen, heidän tulee olla valmiita omaksumaan uutta tietoa, harjoittelemaan uusia asioita sekä soveltamaan niitä uusilla tavoilla. Ongelmia voi erityisesti olla juuri erikoistaitoja omaavilla, pitkäaikaisilla työntekijöillä, jotka joutuvat uudistamaan ammattitaitoaan sekä toimintatapojaan. Työntekijän on myös itse otettava vastuu omasta osaamisestaan ja kilpailukyvystään työmarkkinoilla. Työntekijä voi parantaa ammattiosaamistaan esimerkiksi hankkimalla oma-aloitteisesti tietoa oman alansa uudistuksista, sovellutuksista ja saavutuksista, keksimällä uusia ongelmanratkaisuehdotuksia, ottamalla vastaan haasteellisempia työtehtäviä, seuraamalla oman alansa asiantuntijoita, osoittamalla kriittisyyttä sekä ottamalla oppia saamastaan palautteesta. (Ruohotie 1998, 57-58.)

Yksi oppimisen tärkeimmistä tekijöistä on kyky vastaanottaa palautetta, sillä ihmiset ovat usein haluttomia päästämään uusia ajatuksia läpi. Oma mielipide on tärkeämpi kuin jonkun toisen mielipide, eikä kritiikkiä haluta kuunnella. Ihmisen tulisi herkistyä rakentavalle kritiikille, sillä palaute auttaa kasvussa ja voi tuottaa yllättäviä ahaa-elämyksiä. Oivallukset muuttuvat sisäistetyksi tiedoksi eli ymmärrykseksi. (Sydänmaanlakka 2006, 83.)

6.2 Kasvun tarve ja edellytykset

Ihanteellisessa tapauksessa työntekijä kokee itse, että hänen on mahdollista kehittyä työssään koko työuransa ajan. On kuitenkin huomattu, että käytännössä kasvuprosessi keskeytyy henkilön työskennellessä samojen työtehtävien parissa samalla työpaikalla, jolloin kehitystä ei enää tapahdu. (Ruohotie 1998, 63.) Ihmiset usein haluavat kehittyä entistä taitavammiksi asioissa, joissa he ovat jo hyviä, sillä tällöin heillä on koko ajan

hallinnan tunne työstään. Silloin ihmisen ammattitaito syvenee, mutta tietämys ei laajene. (Sydänmaanlakka 2006, 78.) Tämä aiheuttaa työmotivaation katoamista, työn merkitys vähenee sekä työtehtävät suoritetaan rutiininomaisesti. Tällaisessa tilanteessa tulee miettiä keinoja, millä tekijöillä työntekijät saataisiin haluamaan muutosta ja kehittämään itseään sekä toimintatapojaan. (Ruohotie 1998, 63.)

Ammatilliseen pätevyyteen vaikuttavat ympäristön muutokset, kuten teknologian kehitys, tuotantojärjestelmään kohdistuvat rakenteelliset muutokset ja työvoiman ammatillinen ja alueellinen liikkuvuus. Lisäksi organisaation ilmapiiri ja johtamisjärjestelmä, työn luonne, kuten työn järjestelyt ja työhön liittyvät kasvumahdollisuudet sekä henkilökohittaiset ominaisuudet, kuten motivaatio, kognitiiviset kyvyt ja persoonallisuus ovat kaikki osatekijöitä yksilön ammatilliseen pätevyyteen. (Ruohotie 1998, 60-61.)

Ammatillista pätevyyttä lisääviä tekijöitä voi löytää organisaatiosta, sillä esimerkiksi työtehtävissä, vastuualueissa tai organisaation rakenteessa syntyvät muutokset vaativat henkilökuntaa kehittämään ammattitaitoaan. Myös tekijät, jotka liittyvät työrooliin, kannustavat työntekijöitä oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Työ itsessään, sen kannustearvo tai omat vaikutusmahdollisuudet kasvattavat henkilökunnan motivaatiota ammatillisen pätevyyden kehittämiseen. (Ruohotie 1998, 63.)

7 Muutossuunnitelma

Muutoksen suunnittelu yrityksessä etenee kolmen vaiheen kautta. Ensimmäiseksi karotetaan yrityksen nykytila ja sen jälkeen tiedostetaan haluttu päämäärä. Kun nämä vaiheet ovat tehty, niin voidaan aloittaa konkreettisen muutossuunnitelman teko. Suunnitelmaa laatiessa on hyvä pohtia mahdollisia esteitä, etenemistapaa sekä tarvittavaa ajan määrää. Yrityksen johto asettaa strategisen suunnitelman ambitiotason ja määrittelee muutosvauhdin. Valintoja tehdessä on hyvä tiedostaa, että yleensä muutoksiin tarvitaan arvioitua enemmän aikaa. Lisäksi on syytä kiinnittää huomiota yrityksen alkuperäiseen strategiaan ja sen hetkiseen taloustilanteeseen. (Lehto 1990, 58-60.)

Pysähtyneisyyden tila sekä muutoksen tarve saavat yrityksessä yleensä aikaan uusajattelua, jolloin liikeideaa aletaan parannella sekä perususkomuksia ja ideologiaa kyseenalaistaa. Muutostietä valittaessa on olennaista tarkastella myös liikelogiikkaa eli

toimintamallia, jolla kyseisellä alalla menestytään. Muutosta suunniteltaessa yrityksen johdolla on oltava edellytykset uuden tien logiikan ymmärtämiselle. (Lehto 1990, 60.)

Muutossuunnitelma sisältää loppu- ja välitavoitteet, selkeästi rajatun siirtymäkauden, arvion muutoksen esteistä, ohjelman niiden poistamisesta tai kiertämisestä, sitoutumisen varmistuksen sekä työnjaon ja aikataulutuksen. Erityisesti muutoksen siirtymäkauteen ja sen välietappeihin on perehdyttävä huolellisesti, sillä sitä kautta muodostuvat konkreettiset resurssitarpeet. Muutostarve lähtee yleensä liikkeelle yksin yrityksen johdosta, mutta on tärkeää saada siihen tueksi muuta henkilöstöä, jolloin muutoksen mielekkyys paranee. (Lehto 1990, 62.)

Muutossuunnitelmassa eritellään muutokseen liittyvät tehtävät sekä niiden tärkeys. Tehtävät on kuvattava tarpeeksi yksityiskohtaisesti sekä loogisessa ja ajallisessa järjestyksessä. Muutossuunnitelman on oltava relevantti ja selkeä kokonaisuus, jossa kaikki eri osat liittyvät toisiinsa. Muutoksen täytäntöönpanossa voi esiintyä arvaamattomia tai yllättäviä tilanteita, jonka vuoksi suunnitelmaan tulee sisältyä myös muutama varasuunnitelma. (Lehto 1990, 63-64.)

Muutossuunnitelmaa laatiessa tulee myös kartoittaa mahdolliset ongelmat sekä niiden poistamis- tai kiertämiskeinot. Esimerkiksi yrityskulttuuri, johdon tapa toimia, sitoutumisen puuttuminen tai jokin organisaatiolta puuttuva taito voivat osoittautua muutoksen esteeksi. (Lehto 1990, 65-68.)

Muutossuunnitelman jälkeen on mietittävä mistä aloitetaan. Muutos voi käynnistyä esimerkiksi ylimmästä johdosta, ongelmia aiheuttaneesta asiasta tai jostakin muusta relevantista tekijästä. On tärkeää, että muutos aloitetaan tavalla, jonka antaa lupavimman alkutuloksen ilman epätoivottuja seuraamuksia myöhemmässä vaiheessa. Muutosten toteuttamista varten luodaan yleensä väliaikainen organisaatio tai työryhmä. (Lehto 1990, 69.)

8 Muutoksen täytäntöönpano

Muutoksen täytäntöönpano alkaa sen esteiden poistamisella, joista vaikein on yrityksen kulttuuri. Sillä tarkoitetaan todellisen muutoksen aikaan saamista ihmisten käyttäytymisessä, johon voi kulua paljon aikaa. Ajan määrään vaikuttavat yrityksen koko, sen kult-

tuurin voima ja ikä, henkilökunnan pysyvyys sekä onko yritys kriisissä vai ei. Henkilöstön pysyvyys riippuu yrityksen kulttuurista ja henkilöstöstä tuntemuksista, kuten mitä se arvostaa, vierastaa ja mahdollisesti pelkää. Henkilöstön vaihtuvuus tuo organisaatioon uutta osaamista, kun taas pitkät työsuhteet johtavat usein sisäänpäin kääntyneeseen kulttuuriin. Myös organisaatiomuodolla on merkitystä, sillä esimerkiksi byrokraattinen organisaatio saattaa vieroksua muutoksia. Yrityksellä, joka koostuu enimmäkseen asiantuntijoista, on yleensä melko rajoittuneet näköalat. Kun taas generalistien eli moniosaajien organisaatio kykenee kehitysmuotoisempaan kulttuuriin. (Lehto 1990, 85.)

Mikäli yritys on kriisivaiheessa, niin ihmiset ovat usein normaalia valmiimpia muutokselle, koska he ovat käsittäneet, että nykyinen kulttuuri ei ole toimiva. Uudistuminen on vaikeaa, sillä ihmiset ovat urautuneita vanhoihin tapoihin, mutta kriisitilanteessa yksilö on vastaanottavampi muutosta kohtaan. (Sydänmaanlakka 2006, 73.) Vahvaa ja vanhaa kulttuuria on vaikeampi muuttaa kuin uutta, samoin kuin miellyttäviä asioita tuova muutos on helpompi toteuttaa kuin menetyksiä aiheuttava. Kaikki nämä tekijät on otettava huomioon, kun halutaan muuttaa yrityksen kulttuuria ja arvioida muutosajan pituutta. On tavanomaista, että muutokseen kuluu esimerkiksi useampi vuosi, jolloin on suositeltavaa jakaa muutos pienempiin välitavoitteisiin. Toimiva ratkaisu on myös aloittaa muutos vain pienessä osassa yritystä ja antaa sen itsestään levitä laajemmalle. (Lehto 1990, 85-86.)

Koska yrityksen kulttuuri on riippuvainen olennaisesti johtajasta ja muista merkittävistä kehittäjistä, on tärkeää, että he suhtautuvat muutoksiin positiivisesti. Johdon tulee olla joustava ja muutoskykyinen, jotta se pystyy sopeutumaan uudentilanteisiin tehtäviin ja tarpeen tullen muokkaamaan johtamistyyliään. Organisaatiolla voi olla kuitenkin vaikeuksia ymmärtää ja seurata uudistuneita johdon signaaleja. Tämän vuoksi on suositeltavaa valita strateginen, operatiivinen sekä toimintokohtainen esimies, joka pystyy omalla tasollaan viemään muutoksen läpi. (Lehto 1990, 87.)

9 Henkilöstöön vaikuttaminen

Yrityskulttuurin muutosprosessissa on kaksi tärkeää tekijää: avainhenkilöiden muutokseen sitouttaminen sekä henkilökunnan saaminen laajemmassa mielessä muutosvalmiiksi. Johtajan on helpompi vaikuttaa henkilöstöön pienemmissä yksiköissä. Ensiksi hänen tulee kartoittaa eroavaisuudet ja yhtäläisyydet henkilöstön arvojen ja perusolet-

tamusten välillä. Lisäksi hänen tulee keskustella heidän kanssaan yksikön kulttuurista ja sen vaikutuksesta työhön. Johtajan tehtävänä on myös havaita yksikön puutteet ja miettiä keinot niiden poistamiseksi, jotta muutosprosessi voidaan viedä läpi. Tämän tarkoituksena on luoda yksikköön yhteinen näkemys kulttuurin kehityksestä ja saada aikaan yhteisymmärrys yksikön arvoista. (Lehto 1990, 89.)

Vaikeissa tilanteissa johtaja voi tarvita muutosagenttien tai konsulttien tukea, mutta erityisesti pienyritysten on arvioitava, onko sillä riittävästi resursseja ulkopuolisen avun ottamiseen. Sen sijaan edullisempi vaihtoehto on erilaiset seminaarit ja koulutustilaisuudet. Yksi vaikeimmista tehtävistä kulttuuria muutettaessa on lisätä valmiutta riskinottoon. Johdon tulee saada henkilöstö ymmärtämään, että yrityksen myönteisen kehityksen kannalta on järkevämpää ottaa harkittu riski virheitä peläten, kuin olla tekemättä mitään. (Lehto 1990, 90-92.)

Kulttuuria muutettaessa kannattaa jakaa yksiköt pienempiin ryhmiin tai tiimeihin, sillä ne ovat usein yksiköitä kykenevämpiä ratkomaan ongelmia. Muutos saa yleensä henkilöstössä aikaan epävarmuutta sekä pelkoa oman paikan menettämisestä, jolloin kaikkea tietoa ei uskalleta jakaa muille. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää luoda heti alusta alkaen avoin ja luottamuksellinen viestintäilmapiiri, joka edesauttaa kyseistä tilannetta. Informointi muutoksen aikana on tehtävä niin havainnollisesti ja konkreettisesti kuin vain mahdollista. (Lehto 1990, 91.)

9.1 Muutoskeinot yrityksen eri kehitysvaiheissa

Yrityksillä on joukko erilaisia keinoja käytettävissään muutoksen aikaansaamiseksi. Niiden käyttöön vaikuttavat suuresti yrityksen ikä eli onko kyseessä nuori, keski-ikäinen vai iäkäs yritys. Nuoressa yrityksessä muutos tapahtuu yleensä melko hitaasti omalla painollaan, sitä vain tukien ja voimistaen tai vaihtoehtoisesti itsetiedostettuna ja -ohjattuna. Keski-ikäisellä yrityksellä ei ole samanlaista herkkyyttä kuin nuorella yrityksellä, mikä mahdollistaa nopeamman ja selkeämmän muutoksen. Toiminta tässä yrityksen kehitysvaiheessa on yleensä suunnitelmallisempaa, jolloin voidaan mennä askel askeleelta muutosta kohti. Lisäksi on mahdollista ottaa käyttöön tarkoin harkittu teknologia, joka johtaa henkilöstöä pohtimaan vallitsevaa kulttuuria ja täten omaksumaan uusia arvoja ja olettamuksia. Ikääntyneessä yrityksessä on puolestaan välttämätöntä käyttää kovia keinoja, kuten pakottavaa suostuttelua, mullistavaa uudelleensuuntaamista tai jopa "uudelleensyntymistä". Yrityksen kehitysvaiheesta riippumatta, sen kult-

tuurin muuttaminen on aina työläs, aikaa ja kustannuksia vaativa operaatio sekä henkisesti ja fyysisesti raskas prosessi sen vastuuhenkilöille. (Lehto 1990, 99-101.)

10 Henkilöstön sitouttaminen muutokseen

Merkittäviä muutoksia ei yrityksessä voida yleensä toteuttaa ilman muutosvastarintaa. Yrityksen on määriteltävä kuinka paljon muutosvastarintaa saattaa esiintyä sekä identifioida sitouttamisen kohteet. Työntekijät voivat esimerkiksi kokea, että muutos on vain yksi esimiehen uusista kokeiluista, jolloin he eivät ota sitä tosissaan. Ristiriitaa voi syntyä työntekijöille myös itseohjautuvan toimintamallin muuttamista johtamistavoista tai siitä, ettei nykyinen palkkaus kohtaa lisääntyneiden työtehtävien kanssa. (Huusko 2007, 48, 121.)

10.1 Muutosvastarinnan tunnistaminen ja sulattaminen

Erityisen tärkeää olisi saada muutokseen mukaan yrityksen avainhenkilöt eli mielipiteenmuodostajat ja he, jotka ovat mukana aktiivisesti yrityksen kehittämisessä. Muutosvastarinta tulee paikallistaa ja sitä voidaan yrittää sulattaa luomalla neutraaleja tilanteita. Muutosvastarintaa on kunnioitettava ja hyväksymispakkoa ei saa aikaansaada. (Lehto 1990, 104.)

Kun muutosvastarinta on alkanut sulaa, yritysjohto voi alkaa miettiä keinoja, joilla avainhenkilöt sitoutetaan muutoksen aikaansaamiseen. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi ongelmien tunnistaminen, opetus ja valistus, vastuksen johtamisen kautta vaikuttaminen, roolin ”mallittaminen”, palkitsemisjärjestelmien muuttaminen sekä ”pakollinen” yhteistyö. (Lehto 1990, 105.)

Ongelmien tunnistaminen on tavanomainen keino, jota käyttävät muutosta koskevat henkilöt. He kokoontuvat yhteen tarkastelemaan ja määrittämään ongelmia kaikkien näkökulmasta. Opetuksella ja valistuksella puolestaan pyritään sulattamaan asenteita. Sen tarkoituksena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään yrityksen muutosongelmaa. Vastuun johtamiskeinoja käytetään, kun yrityksen avainhenkilöt eivät näe muutostarvetta yrityksen nykytilassa, he eivät ole kiinnostuneita uudesta tilasta tai vakuuttuneita muutoksen läpivietävyydestä vähäisin riskein. Roolin mallittaminen on oikea keino, kun

henkilöstölle halutaan viestittää, että muutosta vaaditaan ja että johto menettelee ope-
tuksensa mukaisesti. (Lehto 1990, 105-106.)

Palkitsemisjärjestelmä puolestaan pyrkii tasapuolisesti palkitsemaan henkilön osaami-
sen sekä tekemisen. Sen luominen voi olla haastavaa, mutta se on tavoittelemisen
arvoinen. (Lehto 1990, 106.) Palkitsemisen muutoksilla on tarkoitus motivoida henkilös-
töä parempiin tuloksiin sekä kehittämään omaa osaamistaan. Lisäksi itseohjautuvan
toimintamallin käyttöönotossa työnjohdon tehtävät siirtyvät tiimin jäsenille, jolloin tulee
pohtia, kuinka tämä vaikuttaa palkitsemiseen. Perinteisen rahalla tai bonuksilla palkit-
semisen lisäksi henkilöstöä voi palkita sisäisesti esimerkiksi palautetta antamalla, vas-
tuuta lisäämällä sekä ylenemismahdollisuuksilla. (Huusko 2007, 114, 116, 121.)

10.2 Henkinen pääoma

Yksi muutoksen este voi olla voimavarojen puuttuminen. Aineellisen pääoman hankinta
on usein haastavaa, mutta henkisen pääoman haltuun saaminen vaatii yleensä suu-
rempia ja pitkäaikaisempia ponnisteluja. Jos henkilöstöllä on asenne, että heidät on
ainoastaan palkattu tekemään töitä kello kahdeksasta kuuteentoista, niin heiltä ei voi
odottaa minimaalista suurempaa työpanosta. Tällöin yrityksen henkisessä pääomassa
on aukko, joka heikentää organisaatiokulttuuria. Yrityksen on kehitettävä henkilöstöään
ja varmistettava, että se on tarvittaessa saatavilla riittävän laatusena. Tämän vuoksi
yrityksen tulee jatkuvasti tarkkailla henkisten voimavarojen tilaa sekä yksilön, organi-
saation että yhteiskunnan näkökulmasta. (Lehto 1990, 108.)

Henkisten resurssien kehittämispolitiikka on yksi muutoksen toteuttamisen perusedelly-
tyksistä. Sen lähtökohtana on, että henkilöstölle annetaan tilaisuus vaikuttaa työhönsä
ja omaan edistymiseensä. Henkilöstöä tulee kehittää monipuolisesti ja sille on muodos-
tettava selkeät tavoitteet. Henkisten resurssien kehittämispolitiikan tulisi muodostua
seuraavista tekijöistä: henkilökunnan ja yrityksen välisistä molemminpuolisista vaiku-
tumahdollisuuksista, yrityksen nykyisistä, tulevista ja poistuvista voimavaroista huo-
lehtimisesta, kannustavasta palkitsemisjärjestelmästä sekä tehokkuutta ja viihtyisyyttä
luovasta työjärjestelmästä. Kiinnostus henkilökuntaan ja sen kehittämiseen tulee aset-
taa kaikille yrityksen portaille. (Lehto 1990, 110.)

11 Tutkimusmetodi

Laadullinen tutkimus sopii tilanteisiin, joissa on useampi ongelma tai kehityskohde, ja joiden alkuperistä, syistä ja seurauksista halutaan lisää tietoa. Laadullista tutkimusta käytetään erilaisten syiden ja seurausten selvittämiseen silloin kun kyseessä on tilanne tai tapaus, jota ei voida tutkia tieteellisen kokeen avulla. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan määrän sijaan laatua ja etsitään vastauksia kysymyksiin ”miksi” ja ”minkälainen”. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman kokonaisvaltaista tietoa todellisesta elämästä. (Kananen 2014, 17.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin osittain tutkimustyyppisenä työnä ja osittain kehittämishankkeena. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus eli aineiston keräämisessä käytettiin laadullista menetelmää. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui hyvin tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi, sillä tutkimuksen kohteena olevan henkilöstön toimintaan vaikuttavista tekijöistä haluttiin saada mahdollisimman syvällinen näkemys. (Kananen 2014, 18.)

11.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, sillä se mahdollistaa tarkemmat ja monipuolisemmat vastaukset kuin esimerkiksi kysely. Puolistrukturoitu haastattelutyyppi sopii laadulliseen tutkimukseen, sillä haluamme tietoa juuri tietyistä, tarkkaan rajatuista asioista. Puolistrukturoidussa haastattelussa on teemahaastattelun tapaan etukäteen mietityt valmiit teemat, mutta niiden lisäksi valmistellaan myös tarkat kysymykset, jotka esitetään haastateltaville. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 156-157).

Laadullinen tutkimus koetaan usein vaikeammaksi ja vaativammaksi kuin määrällinen tutkimus. Tutkijan ensimmäinen haaste tulee yleensä esiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. On tärkeää luonnostella haastattelukysymykset siten, että kysymysten avulla saadaan vastaukset haluttuun teemaan sekä ennalta määritettyyn tutkimusongelmaan. Onnistuneen tutkimuksen pohjana ja kysymysten suunnittelussa käytetään omaperäistä ideointia sekä aihepiirin perusteellista tuntemusta. (Eskola & Vastamäki 2010, 35.)

Haastattelukysymykset perustuvat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, jotta vastaajilta saadaan juuri oikeanlaista tietoa tutkittavaa ilmiötä varten. Teoreettinen viitekehys perustuu aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen sekä aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja teorioihin. Haastattelujen teemoiksi valittiin itseohjautuvuus, henkilöstön toiminta, tiimityö, johtaminen sekä muutoksen toteuttaminen. Molemmille kohderyhmille esitettiin pakolliset pääkysymykset sekä niitä tarkentavat lisäkysymykset. Niiden avulla saatiin syvempi näkökulma aiheeseen sekä perusteluja asioiden syistä ja seurauksista. Haastattelut järjestetään yritys X:n henkilöstölle sekä esimiehille. Molemmille kohderyhmille luotiin omat haastattelurungot, joissa oli etukäteen mietityt teemat ja niitä tarkentavat kysymykset. Ennalta mietityt kysymykset auttavat keskustelua pysymään tietyssä teemassa. Sekä henkilöstön (liite 1) että esimiesten (liite 2) haastatteluissa käytettiin samankaltaisia teemoja, mutta kysymykset muotoiltiin kummallekin kohderyhmälle sopiviksi.

11.2 Haastattelujen käytännön toteutus

Haastatteluihin osallistuivat yritys X:n henkilöstöstä huoltotyötä tekevät asentajat ja heidän esimiehensä. Henkilöstön puolelta haastatteluihin valittiin ainoastaan asentajat, koska opinnäytetyön tavoitteena on kehittää heidän toimintaansa. Esimiehet valittiin haastatteluun, koska heillä on tärkeä rooli muutoksen toteuttamisessa ja heiltä saadaan tärkeitä näkökulmia asentajien toiminnan kehittämiseen liittyen. Haastattelujen kohderyhmä haluttiin pitää melko pienenä koska se mahdollistaa syvemmät ja perustavampaa laatua olevat syyt ja näkemykset. Kaikille haastateltaville painotettiin alusta alkaen haastattelujen anonyymiyttä ja luotettavuutta.

Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi eri asentajaa sekä kolme esimiestä. Haastatteluista sovittiin haastateltavien kanssa henkilökohtaisesti yritys X:ssä. Haastateltavilla oli melko kiireiset aikataulut, joten he saivat valita haastattelujen ajankohdat annetuista vaihtoehtoista omien aikataulujensa mukaisesti. Haastateltavien kanssa käytiin etukäteen lyhyesti läpi laadullisen tutkimuksen tavoitteet ja toteutus. Teemoja ja kysymyksiä ei käyty heidän kanssaan enakkoon läpi, jotta he eivät voineet pohtia vastauksia niihin valmiiksi. Tarkoituksena oli varmistaa, että tutkittavien vastaukset olisivat mahdollisimman spontaaneja ja yksilöllisiä.

Ennen haastattelujen järjestämistä, on tärkeää motivoida tutkittavia vastaamaan laajasti annettuihin kysymyksiin. Suurin motivaatioon vaikuttava tekijä on mahdollisuus tuoda omat mielipiteet esille. Tutkittavilta saadut mielipiteet ovat näkyvästi esillä myös tulosten analysointivaiheessa, koska ne esitetään sellaisenaan, eivätkä ne häviä erilaisten lukujen tai kaavioiden taakse. Toinen motivaatioon vaikuttava tekijä on onnistunut kokemus aikaisemmista haastatteluista tai halu jakaa omia kokemuksiaan. (Eskola & Vastamäki 2010, 27 - 28.)

Puolistrukturoidut haastattelut toteutetaan yleensä suullisina haastatteluina, jonka vuoksi haastattelupaikan tulee olla rauhallinen, eikä siellä saa olla haastattelua häiritseviä ulkopuolisia virikkeitä. (Eskola & Vastamäki 2010, 29 - 30.) Haastattelut ajoittuivat lokakuulle 2017 ja ne järjestettiin yritys X:n neuvotteluhuoneessa. Haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina, koska silloin haastateltavien on helpompi tuoda esille omat mielipiteensä ja kokemuksensa ja voidaan samalla varmistaa totuudenmukaiset vastaukset. Haastattelut kestivät keskimäärin noin puolitoistatuntia ja kaikilta haastateltavilta saatiin lupa haastattelujen nauhoittamiseksi. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen äänitystoiminnolla, jonka jälkeen nauhoitukset siirrettiin tietokoneelle.

12 Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset

Haastattelukysymykset esitettiin teemoittain, joten sen vuoksi myös tutkimustulokset käsiteltiin samalla tavalla. Ensimmäiseksi käydään läpi henkilöstöä koskevat kysymykset ja myöhemmin esimiehiä koskevat kysymykset. Henkilöstölle esitettiin kysymyksiä neljästä eri teemasta, jotka olivat itseohjautuvuus ja oma työskentely, tiimityö, johtaminen sekä muutoksen tarpeellisuus ja tavoitteet. Myös esimiehille esitettiin kysymyksiä neljästä eri teemasta, jotka olivat työntekijät ja itseohjautuvuus, yrityksen toiminta, työntekijöiden toiminta ja muutoksen toteuttaminen.

12.1 Itseohjautuvuus ja oma työskentely

Asentajat kokivat itseohjautuvuuden melko laajaksi käsitteeksi, mutta he olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, etteivät he ole tottuneet toimimaan kovin itseohjautuvasti. Itseohjautuvuus on jäänyt vähemmälle, koska asentajat ovat tottuneet toimimaan tietynlaisten rutiinien mukaisesti ja ohjauksen alla. Uudet työntekijät kokivat tarvitsevansa enem-

män ohjausta kuin yrityksessä kauemmin työskennelleet henkilöt. Ohjausta ei juurikaan tarvita arkipäiväisessä työssä, mutta ongelmatilanteissa kyllä. Asentajat ovat tottuneet ongelmien sattua ottamaan enemmän yhteyttä työnjohtoon kuin ratkomaan niitä itsenäisesti.

Ne (yrityksen johto) aikatauluttaa meidän työt aina etukäteen moneksi viikoksi ja pakkaa tarvittavat kamat valmiiksi, niin meidän pitää vaan mennä tekemään itse työ. Aika samalla kaavalla mennään joka päivä. (Yritys X:n työntekijä A)

No jos esim. puuttuu joku työkalu tai tarvike ym. niin heti mä soitan siitä henkilölle X:lle. Se on vaan sellainen tapa, että ne hoitaa noi jutut. (Yritys X:n työntekijä B)

Yksi asentajista koki olevansa täysin valmis itseohjautuvaan malliin ja perusteli sitä sillä, että hän on tottunut edellisissä yrityksissä myös työskentelemään omatoimisesti. Muut yrityksen työntekijät puolestaan suhtautuivat melko varauksellisesti itseohjautuvuuteen. Heitä huolestutti työnkuormitus ja ajankäyttö, sillä tällä hetkellä heidän työpäivänsä ovat suunniteltu niin, että oman työn suunnitteluun ei jää ylimääräistä aikaa. Vastauksissa korostui myös se, että itseohjautuvaan malliin ollaan valmiita siirtymään, mutta siirtymävaiheessa olisi hyvä saada vielä apua. Itsensä johtaminen oli monelle tuntematon termi, joten sitä piti avata lisää haastattelujen yhteydessä. Vastaajilla ei ollut juurikaan kokemusta itsensä johtamisesta.

Me tehdään joka päivä töitä aamusta iltaan hikihatussa, niin mitenköhän meille jää vielä aikaan kaikkeen tollaseen ylimääräiseen? Ylitöitä mä en kyllä sen takia ala tehdä. (Yritys X:n työntekijä C)

Kyllä mä osaan itse työni suunnitella ja aikatauluttaa, mutta niihin on kanssa sitten varattava reilusti aikaa. Ei voi olettaa, että hommia tehdään vielä kello neljän jälkeen. (Yritys X:n työntekijä D)

Yrityksessä on tehty viimeisten vuosien aikana paljon isoja muutoksia, joten asentajat olivat tottuneita niihin. Noin puolet vastaajista koki muutoksen hyväksi asiaksi ja he ymmärsivät, että muutoksen avulla on tarkoitus kehittää yrityksen toimintoja. Toinen puolisko puolestaan suhtautui melko varauksellisesti tuleviin muutoksiin, koska se tarkoittaa uusien asioiden oppimista ja hyväksi todettujen toimintatapojen muuttamista. Heillä oli myös huonoja kokemuksia aikaisemmista muutostilanteista, jolloin henkilökuntaa ei ole heidän mielestään huomioitu tarpeeksi, eikä tiedonkulku yrityksen sisällä ole ollut toimivaa. Tämän vuoksi kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksen toiminta ei ole riittävän läpinäkyvää. Asentajat kokivat, että heidän keskuudessaan tieto välittyy hyvin, mutta johdon toiminta ei ole kovin läpinäkyvää. Yleisesti ottaen kaikki olivat kuitenkin valmiita kokeilemaan muutosta.

Ihan hyvä, että tulee muutosta, koska ei nää hommat näinkää toimi. (Yritys X:n työntekijä D)

Täällä kyllä ollaan aina muuttamassa jotain. Oottekohan te ajattelleet tän jutun ihan loppuun saakka? Ensin sovitaan jostain käytännöistä ja sitten niitä taas koh- ta muutetaan. Koko ajan meidän pitää opetella hommat uusiksi. (Yritys X:n työn- teijä B)

Työtä ei koeta mielekkääksi muun muassa tiukkojen aikataulujen ja yksipuolisten työ- tehtävin vuoksi. Yrityksessä on ollut lomautuksia ja töiden puutetta, mikä vaikutti asen- tajien mielipiteeseen työn mielekkyydestä. Täten oli myös luonnollista, että asentajat eivät olleet kovin motivoituneita työssään. Osa asentajista ei koe työtään kovin kiinnos- tavaksi ja merkitykselliseksi ja osa taas kaipasi enemmän vastuuta ja haasteita. Lisäk- si asentajat kokevat, että heitä ei arvosteta tarpeeksi. Kaikki asentajat olivat tyytymät- tömiä nykyiseen palkkaansa ja välillä heistä tuntuu, että heidän odotetaan tekevän urakkatöitä minimipalkalla.

Ei tää työ kyllä kovin kummoista oo. Joka päivä tehdään samoja hommia hirveel- lä kiireellä ilman, että ehtii aina edes ruokkista pitämään. (Yritys X:n työntekijä E)

Ei noi (yrityksen johto) ymmärrä millaisia nää meidän työpäivät todellisuudessa on. Niitten pitäisi itte yrittää tulla tekemään nää meidän hommat. Meidän odote- taan tekevään kaikki yhden päivän aikana ja sitten tulee huutoa, jos hommat jää tekemättä. (Yritys X:n työntekijä A)

Osa asentajista kokee, että heidän työtään seurataan ja kontrolloidaan liikaa, jolloin heille ei jää itselleen minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia. Muutama asentaja totesi haastattelun aikana, että he kaipaisivat enemmän omaa työtään koskevia vaikutus- mahdollisuuksia. Kehitysehdotuksia on kuulemma esitetty, mutta niitä ei ole johdon puolelta huomioitu. Asentajista tuntuu, että työnjohto ei luota heihin tarpeeksi, eivätkä he tämän vuoksi saa lisävastuuta. Lisäksi asentajat toivoivat, että he voisivat enemmän vaikuttaa työpäiviensä sisältöön. Pitkäaikaiset työntekijät olivat uudempia työntekijöitä sitoutuneempia. Samoin vanhemmat työntekijät olivat nuoria sitoutuneempia omaan työhönsä. Yksi asentajista myönsi tutkineensa myös muita työmahdollisuuksia.

Ei mulla oo siis minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia tässä työssä. Aina kun noille (yrityksen johdolle) sanoo jotain, niin sieltä tulee vastaukseksi, että ”joo tosi hyvä idea”, mutta kuitenkin mihinkään toimenpiteisiin ei ryhdytä. (Yritys X:n työntekijä F)

12.2 Tiimityö

Kahden haastateltavan mukaan, työskentely tiimissä on sujunut hyvin, eikä ole ollut mitään suurempia ongelmia (Työntekijä A 2017; Työntekijä B 2017). Osa vastaajista taas kokee, etteivät he ole minkään tiimin jäsen. Kaikki asentajat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että työskentely muiden asentajien kanssa on miellyttävää, eikä mitään suurempia vaikeuksia ole ollut.

Kyllä meillä tän tiimiporukan kanssa ihan hyvin menee, ei se mikään ongelma. (Yritys X:n työntekijä B)

Ai kuulunko mä johonkin tiimiin vain? Ketäköhän muita siinä tiimissä on mun kanssa? (Yritys X:n työntekijä C)

Kaikki asentajat olivat yhtä mieltä siitä, että ilmapiiri henkilöstön keskuudessa on oikein hyvä, mutta yrityksen johto saa välillä toiminnallaan aikaiseksi negatiivista ilmapiiriä. Puolet asentajista sanoi tiimien välisen yhteistyön toimivan hyvin. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että kaikki ovat aina valmiita auttamaan toinen toisiaan ja asentajat osaavat suhtautua asioihin joustavasti. Toiset asentajat olivat kuitenkin asiasta eri mieltä, sillä heidän mukaansa työtovereilta ei ole aina saanut riittävästi tukea ja neuvoa ongelmatilanteissa. Lisäksi he kertoivat kommunikoinnin olevan heikkoa, koska asentajille on epäselvää mistä asioista he voivat kommunikoida keskenään.

Tän firman ilmapiiri on varmaan ainut hyvä asia täällä. (Yritys X:n työntekijä A)

Joo ilmapiiri on kyllä hyvä, siinä ei oo mitää valittamista. Kaikkien kanssa sujuu hommat hyvin. (Yritys X:n työntekijä E)

No en mä nyt oikein tiiä. Välillä kun yrittää jollekin ukolle soittaa, niin sieltä tulee vaan vastaukseksi, et en mä tiedä, kysy joltakin muulta. Välillä tulee ohje, että selvittääkää keskenänne asiat ja välillä pitää ottaa johtoon yhteyttä, niin siinä menee ihan sekaisin, et kelle nyt mistäkin asiasta piti soittaa. (Yritys X:n työntekijä F)

Kaikki haastateltavista kokivat, ettei heillä ole erityisen läheisiä välejä keskenään, minä vuoksi heidän on myös vaikea luottaa toisiinsa. Asentajille oli epäselvää, ovatko tiimeillä yhteiset tavoitteet vai ei, koska tavoitteita ei ole heidän mielestään käyty riittävästi yhdessä läpi. Muutama vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että tiimeille on annettu päämäärä, mutta sen toteutumisesta ei ole seurattu, jonka vuoksi asia on unohdettu kokonaan. Osa asentajista kertoi toimivansa enemmän omien kuin tiimien tavoitteiden mukaisesti, koska he vierastivat sanaa tiimi. Tiedonjakoa tiimin sisällä kuvailtiin mm.

väkinäiseksi ja puutteelliseksi, eivätkä asentajat ole tottuneet jakamaan jatkuvasti saamaansa tietoa. Asentajilla ei ollut erityisiä oppimiskokemuksia muiden tiimijäsenten kautta.

Kyllä mulla näissä hommissa on ihan omat tavoitteet. (Yritys X:n työntekijä A)

Ei täällä oo hirveesti aikaa soitella ja opettaa toisia. Täällä jokainen vaan hoitaa omat hommansa, niin se homma menee. (Yritys X:n työntekijä D)

12.3 Johtaminen

Asentajat eivät saa mielestään tarpeeksi aikaa sopeutua muutoksiin ja heidän odotetaan oppivan uudet asiat nopeasti. He myös totesivat, että opastusta tarjotaan, kun muutos on valmis, mutta ei juurikaan muutoksen aikana. Johto ei myöskään ole toiminut tarpeeksi hyvänä esimerkkinä muutostilanteissa. Asentajien mukaan johto ei osaa asettautua heidän asemaansa, jolloin se ei myöskään pysty näyttämään esimerkkiä muutoksen läpiviemisessä. Muutama asentaja oli huomannut, että johto antaa heille paljon erilaisia ohjeistuksia, joita esimiehet eivät kuitenkaan itse noudata.

Siis tän yrityksen johto olettaa aina, että me opitaan uudet asiat saman tien ja heti takas töihin vaan. (Yritys X:n työntekijä C)

Joka päivä tulee joku uus ohje, mitä kaikkien pitäisi noudattaa. Mutta ei noi meidän esimiehet niitä kuitenkaan itse tunnuta ikinä muistavan. (Yritys X:n työntekijä B)

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että johdon toiminta ei ole kovin toimivaa ja se vaatii parannusta. Sitä kuvailtiin muun muassa ailahtavaiseksi ja vaikeasti tulkittavaksi, josta seuraa ylimääräistä sekavuutta työyhteisöön. Osa vastaajista perusteli asiaa sillä, että johdolla ei ole yhtenäistä johtamistapaa, eivätkä he aina noudata yhdessä sovittuja asioita. Johdon toimintaa kritisoitiin muun muassa siitä, että usein kannattava liiketoiminta on tärkeämpää kuin henkilöstön hyvinvointi. Muutama asentaja sanoi, että välillä heistä tuntuu, ettei heidän työtään arvosteta tarpeeksi. Asentajat myös toivoivat, että johto ottaisi heidän mielipiteitään enemmän huomioon yritystä koskevissa asioissa.

Tässä firmassa ajatellaan vaan rahaa. Meidän jaksaminen ei kyllä kiinnosta ketään. (Yritys X:n työntekijä A)

Noitten (yrityksen johdon) mielipiteet vaihtuu kyllä ihan joka päivä. Ne ei osaa kyllä pitää yhtään kiinni sovituista asioista. (Yritys X:n työntekijä D)

Haastateltavien mukaan, asentajien ja johdon välinen vuorovaikutus on välillä sujuvaa ja välillä taas ei. Vastauksien perusteella asentajien ja johdon väliseen vuorovaikutukseen vaikuttaa eniten se, kenen henkilön kanssa johdosta ollaan tekemisissä. Osa asentajista sanoi, että vuorovaikutus ei ole tarpeeksi avointa ja välillä heistä tuntuu, että heiltä yritetään salata jotain asioita. Esimerkiksi tärkeistä yritystä koskevista asioista ja muutoksista asentajat haluaisivat saada enemmän tietoa.

No jaa, se vähän riippuu kenen henkilön kanssa on tekemisissä. Osan kanssa toimii ihan ok, mutta taas muutaman tiettyyn henkilöön vältän yhteydenottoja. (Yritys X:n työntekijä E)

Meille ei kyllä ikinä kerrota mistään tän firman asioista. Kaikki on muka aina niin salaista. Sitten meidän kuitenkin oletetaan tietävän kaikesta kaikki. (Yritys X:n työntekijä F)

Lähes kaikki asentajat sanoivat, että yrityksessä puhutaan paljon koulutuksista ja annetaan mielikuva hyvistä kehitysmahdollisuuksista, mutta konkreettisia toimenpiteitä ei ole kuitenkaan tapahtunut. Asentajat olisivat itse kiinnostuneita kehittymään urallaan, mutta eivät usko sen olevan mahdollista nykyisessä työssään. Vastauksissa asiaa perusteltiin muun muassa sillä, että asentajat eivät koe, että heidän työtään arvostettaisiin tarpeeksi paljon. Lisäksi osa asentajista oli sitä mieltä, että yrityksessä panostetaan enemmän johdon kuin asentajien ammattitaidon kehittämiseen.

Aina meille sanotaan, että olis koulutuksia ja vaikka mitä tiedossa. Mut ei ikinä sitten kuitenkaan oo muka hyvää hetkeä semmoselle. (Yritys X:n työntekijä C)

12.4 Muutoksen tarpeellisuus ja tavoitteet

Osa asentajista suhtautuu melko neutraalisti tulevaan muutokseen, koska ne ovat lähes arkipäivää yrityksessä. Asentajat sanoivat, että yrityksen johto on muuttamassa jatkuvasti jotakin asiaa yrityksessä, mutta kaikki muutokset eivät kuitenkaan aina toteudu. Tämän vuoksi asentajat ei tienneet kuinka suhtautua meneillään olevaan muutokseen. Asentajat kokivat, että muutoksen tarkoituksena on toimia itseohjautuvammin ja ottaa enemmän vastuuta työstään. He kuitenkin suhtautuivat siihen varauksellisesti, koska he eivät ole aikaisemminkaan saaneet itse vaikuttaa omaan työhönsä. Osa asentajista koki muutoksen tarpeellisemmaksi kuin toiset. Asiaa perusteltiin sillä, että asentajat haluavat enemmän haasteita ja vaikutusmahdollisuuksia. Toiset asentajat

puolestaan sanoivat, että työt hoituvat nykyiselläkin tavalla oikein, eivätkä sen vuoksi ymmärrä muutoksen tarvetta.

Täällä firmassa muuttuu jokin asia koko ajan. Välillä tuntuu, että toi yrityksen johto elää jossain ihan eri todellisuudessa kuin me muut. (Yritys X:n työntekijä A)

Kyllähän tää muutos ihan hyvä ja tarpeellinen juttu olisi. Mutta on meille ennekin luvattu enemmän vastuuta ja ties mitä, mutta mitään ei oo kuitenkaan tapahtunut. Saa nähdä miten tän jutun kanssa sitten käy. (Yritys X:n työntekijä B)

12.5 Työntekijät ja itseohjautuvuus

Yrityksen johto oli yhtä mieltä siitä, että asentajien toiminta ei ole tarpeeksi itseohjautuvaa. Jokainen johdon jäsen kertoi joutuvansa opastamaan ja ohjaamaan asentajien toimintaa päivittäin. Myös sellaisissa tilanteissa, joista asentajien edellytetään selviytävän itsenäisesti. Johto oli sieltä mieltä, että asentajat eivät yritä tehdä asioita itseohjautuvasti, koska he ovat tottuneet, että monet asiat tehdään valmiiksi heidän puolestaan. Johdon mukaan asentajat eivät yritä ratkoa ongelmatilanteita itsenäisesti, vaan ohjaavat erilaiset ongelmatilanteet suoraan johdolle. Osa johdosta oli kuitenkin sitä mieltä, että asentajien itseohjautuvuus on kehittynyt, mutta siinä on silti vielä paljon parannettavaa.

Joka päivä jokainen asentaja soittaa ja kysyy apua. Kaikki päivät menee pelkäämään niiden ohjaukseen. (Yritys X:n esimies G)

Mulla ei jää ollenkaan aikaa omiin hommiin, kun kaikki aika menee asentajien töiden hoitamiseen ja selvittämiseen. Ne ei kyllä tee mitään itse. (Yritys X:n esimies H)

Osa työnjohdosta oli sitä mieltä, että kaikki asentajat pystyvät toimimaan halutessaan itseohjautuvasti, eikä siinä pitäisi olla mitään ongelmia. Asiaa perusteltiin muun muassa sillä, että muissa samankaltaisissa yrityksissä työntekijöiden itseohjautuvuus on arkipäivää, eikä se edellytä mitään suurempia taitoja. Toinen näkökulma asiaan oli päinvastainen, sillä osa epäili asentajien kykyä toimia itseohjautuvasti. Muutama henkilö työnjohdosta ei luota tarpeeksi asentajien ammattitaitoon tässä asiassa. He olivat huolissaan, miten asentajien itseohjautuvuus vaikuttaa töiden suoritukseen ja asiakas-tyytyväisyyteen.

Jokaisen tän firman ukon pitäisi kyllä pystyä hoitamaan nuo hommat myös itsenäisesti. (Yritys X:n esimies G)

Mua kyllä vähän hirvittää, että mitä siitä tulee, jos noi asentajat päästää tonne itekseen sooloilee. (Yritys X:n esimies I)

Työnjohto oli sitä mieltä, että asentajilta löytyy ominaisuuksia, joita itsensä johtamisessa tarvitaan, mutta myös puutteita löytyy. Esimiehet kokivat, että suurimmalla osasta asentajista on hyvä itsetuntemus ja -luottamus, jotka ovat tärkeä pohja itsensä johtamiselle. Lisäksi he uskovat asentajien voivan hyvin sekä fyysisesti että psyykkisesti, mutta ajankäytön, tunteiden ja muutoksen hallinta tuottaa vielä vaikeuksia. Esimiehet pohivat myös, löytyykö asentajilta riittävä halu kehittää itseään ja asettaa tavoitteita omille töilleen.

Kyllä noilla jätkiltä niinku potentiaalia löytyy tohon itsensä johtamis juttuun, mut sit just noi töiden aikataulutus ja muut hommat varmaan tuottaa vaikeuksia. (Yritys X:n esimies H)

12.6 Yrityksen toiminta

Esimiehet kuvailivat yrityksen sisäistä läpinäkyvyyttä johdon ja henkilöstön välillä heikoksi ja puutteelliseksi. He olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksen toiminta ei ole tarpeeksi avointa ja läpinäkyvää. Esimiesten mielestä sekä heidän että asentajien toiminnassa on parantamisen varaa. Haastateltavien mukaan henkilöstöä tiedotetaan aina kaikista heistä koskevista asioista, eikä heiltä salata mitään. Osa työnjohdosta kuitenkin myönsi, että kaikkia yritystä koskevia asioita, kuten taloutta ja kannattavuutta, ei jaeta koko henkilöstön kesken. Työnjohdon mukaan myöskään asentajien toiminta ei ole täysin läpinäkyvää, sillä he yrittävät välillä salata työssään tehtyjä virheitä.

Eihän nää hommat kyllä tällä hetkellä kovin läpinäkyviä. Sen ei pitäis ees olla mikään ongelma tän kokosessa firmassa, mutta täällä onkin vissiin vähän joka asiassa ongelmia. (Yritys X:n esimies G)

Tiedonjakoa yrityksen sisällä kuvailtiin hyvin samoin tavoin, kuin läpinäkyvyyttäkin. Työnjohdon mielestä tiedon jakaminen ei ole kovin sujuvaa, sillä useimmat työpaikalla ilmenevistä ongelmista johtuvat puutteellisesta tiedonjaosta. Ongelmia esiintyy sekä työnjohdon keskuudessa, että työnjohdon ja asentajien välillä. Osa työnjohdosta oli sitä mieltä, että liian moni henkilö hoitaa yrityksessä samoja asioita, ilman että kaikkia osapuolia tiedotetaan niiden etenemisestä. Toinen ongelma oli, että yrityksessä ei tiedetä mitkä työt ovat tehty ja mitkä ei, koska työntekijät eivät raportoi tarpeeksi omista teke-

misistään. Työnjohto oli myös tyytymätön heidän ja asentajien väliseen tiedonkulkuun, koska asentajat eivät kuulemma pidä työnjohtoa riittävän hyvin ajan tasalla tekemis-
tään töistä ja siellä havaituista asioista.

Jos täällä joku ongelma ilmenee, niin se johtuu kyllä puutteellisesta tiedonjaosta. Mä en niinku käsitä miten me ei saa sitä tietoa kulkemaan näin pienen porukan kesken. (Yritys X:n esimies I)

Koko työnjohto oli yhtä mieltä siitä, että yrityksen työilmapiiri on hyvä ja kaikki tulevat hyvin toimeen keskenään. Konflikteja ei asentajien keskuudessa juurikaan esiinny, mutta välillä joku esimiehistä saattaa käytöksellään heikentää työilmapiiriä. Asentajat ja työnjohto ovat välillä eri mieltä asioista, jolloin syntyy helposti ristiriitatilanteita. Työnjohton mielestä on kuitenkin täysin normaalia, etteivät he ole joka asiasta samaa mieltä asentajien kanssa. Yleisesti ottaen työilmapiiriin oltiin tyytyväisiä ja he uskovat myös asentajien viihtyvän nykyisessä työympäristössä. Työntekijät ovat harvoin sairaslomalla, mistä työnjohto on päätellyt heidän voivan työssään melko hyvin.

Yleinen ilmapiiri on ihan jees. Ei oo ainakaan onneks vielä tarvinnut mihinkään riitoihin puuttua. (Yritys X:n esimies H)

No välillä saatetaan olla vähän eri mieltä asioista noitten ukkojen kanssa, mutta se nyt on ihan normaalia. Pääasia kuitenkin on, että meillä on hyvä ja toimiva porukka täällä. (Yritys X:n esimies G)

12.7 Työntekijöiden toiminta

Työnjohto kertoi, että asentajat muodostavat kaksi erilaista tiimiä, joilla on yhteiset tavoitteet ja päämäärä. Esimiehet ovat käyneet yhdessä tiimien kanssa läpi heidän tavoitteet ja tehtävät, mutta he eivät osanneet sanoa kuinka sitoutuneita tiimit ovat tavoitteisiinsa. Lisäksi esimiehet kokivat, että osa asentajista toimii enemmän omien kuin tiimin tavoitteiden mukaisesti. Työnjohto oli myös yhtä mieltä siitä, että tiimien väliset suhteet ovat hyvät ja kaikki pystyvät työskentelemään hyvin toistensa kanssa. Sen sijaan tiimijäsenten keskinäistä vuorovaikutusta ei koettu kovin toimivaksi. Työnjohto kertoi, että välillä heidän tulee toimia vuorovaikuttajina tiimijäsenten välillä, jotta he voivat varmistaa tiedonkulun heidän välillään.

Täällä on kaksi selkeää eri tiimiä. Niiden kanssa on käyty hommat ja tavoitteet läpi, niin ei pitäisi olla mitään epäselvää. (Yritys X:n esimies I)

Työnjohto ei pidä asentajia kovin motivoituneina ja he ovat huolissaan, että asentajat haluaisivat mahdollisesti vaihtaa työpaikkaa. Työnjohto ei usko, että asentajat ovat täysin sitoutuneita yrityksen toimintaan, sillä heitä ei kiinnosta yrityksen tulevaisuus ja sen kehittäminen. Henkilöstön keskuudessa on ollut paljon vaihtuvuutta ja työnjohto haluaa saada nykyiset työntekijät viihtymään työssään paremmin. Työnjohto kokee, että osa asentajista viihtyy työssään paremmin kuin toiset, mutta negatiivinen asenne tarttuu työntekijöiden välillä helposti. Esimiehillä on keskenään erilaiset välit asentajiin. Työnjohdon mielestä asentajat ovat melko läheisiä keskenään, koska he ovat kuitenkin osa pientä ja tiivistä tiimiä. Työnjohto puolestaan ei ole niin läheinen heidän kanssaan.

Eihän toi porukka nyt kovin motivoituneelta vaikuta. Väki vaihtuu täällä muutenkin vähän väliä, et jotaihan sille asialle pitäis tehdä. (Yritys X:n esimies G)

Työnjohdon mukaan asentajilla on työssään erinomaiset vaikutusmahdollisuudet ja heitä kannustetaan tuomaan omat mielipiteensä esille. Työnjohdon mielestä asentajat eivät kuitenkaan ole itse kovin kiinnostuneita yrityksen kehityksestä, jolloin he eivät myöskään esitä paljon kehitysehdotuksia. Työnjohto oli sitä mieltä, että lähes kaikki asentajat suhtautuvat muutoksiin negatiivisesti. Asiaa perusteltiin muun muassa sillä, että asentajat eivät halua muuttaa työtapojaan ja opetella uusia asioita. Tämän vuoksi työnjohto oli lähes varma, että muutos kohti itseohjautuvaa toimintamallia aiheuttaa jonkun verran muutosvastarintaa.

Kyllä säännöllisesti kehotan asentajia kertomaan oman mielipiteensä ja antamaan palautetta. Niin ne hommat täällä kehittyi. (Yritys X:n esimies H)

12.8 Muutoksen toteuttaminen

Työnjohto kertoi, että nykyisen muutoksen eli henkilöstön itseohjautuvuuden parantamisen tavoitteena on muun muassa kehittää yrityksen toimintoja, saada aikaan kustannussäästöjä, lisätä työntekijöiden viihtyvyyttä ja motivaatiota sekä parantaa asiakastyytyväisyyttä. Työnjohto haluaa, että asentajat osaisivat ottaa enemmän vastuuta omasta työstään ja, että he kykenisivät itsenäisempään työskentelyyn.

Siis sehän olis ihan mahtava juttu, jos noi asentajat vois ottaa enemmän vastuuta omasta työstään ja nää hommat alkais rullata niin kuin pitäisi. (Yritys X:n esimies I)

Yhtenä muutoksen tavoitteena on kehittää henkilöstön osaamista. Työnjohto kuvailee henkilöstön kehittymismahdollisuuksia monipuolisiksi. Esimiehille on tärkeää ylläpitää ja kehittää jatkuvasti henkilöstön ammattitaitoa, jonka vuoksi yritys tarjoaa paljon erilaisia koulutuksia asentajille heidän kiinnostuksensa mukaisesti. Työntekijöille on ilmoitettu, että heitä tuetaan, mikäli he haluavat esimerkiksi kouluttautua lisää. Työnjohto otti asiasta esiin myös toisen näkökulman eli koulutuksien kustannukset. Yritys ei pysty tarjoamaan kaikkia mahdollisia koulutuksia henkilöstölle, koska ne ovat usein melko kalliita. Lisäksi on vaikeaa löytää sopivaa ajankohtaa koulutuksiin osallistumiselle, koska työntekijöiden aikataulut ovat yleensä kiireiset.

Kyllä me täällä firmassa arvostetaan suuresti henkilöstöä ja niiden osaamista. Kaikille on kerrottu, että koulutuksia pidetään aina kysynnän ja tarjonnan mukaan. Ilman muuta pitää kehittää noitten (työntekijöiden) ammattitaitoa. (Yritys X:n esimies H)

Työnjohto toimii mielestään hyvänä esimerkkinä muutostilanteissa ja asentajat saavat aina kattavan perehdytyksen ohjelmien tai toimintatapojen käyttöönotossa. Lisäksi henkilöstölle jaetaan sähköisesti työohjeita, joita he voivat tarvittaessa omatoimisesti lukea. Yrityksessä järjestetään yleensä myös muutama tiedotustilaisuus, jossa kerrotaan lyhyesti tulevasta muutoksesta. Työnjohto ei osannut sanoa, minkälaista esimerkkiä he ovat antaneet muutostilanteessa, koska he ovat pääsääntöisesti jatkaneet työskentelyä tuttuun tapaan. Työnjohdolle oli myös epäselvää kenen tulisi toimia pääesimerkkinä muutoksen aikana ja mitä toimenpiteitä se edellyttää.

Aina kun tulee jokin uusi käytäntö voimaan, niin luonnollisesti kaikki perehdytetään siihen perusteellisesti. Lisäksi sähköpostiin laitetaan myös kaikenlaisia ohjeita, mut on vähän sellainen fiilis, ettei ne niitä kuitenkaan lue. (Yritys X:n esimies G)

Työnjohtajilla oli monenlaisia näkemyksiä muutoksen tarpeellisuudesta. Osa työnjohdosta sanoi, että muutoksen tarpeellisuus on erittäin suuri, koska tällä hetkellä työnjohdolle ei jää riittävästi aikaa omien töiden suorittamiseen, koska suurin osa ajasta kuluu asentajien töiden valmisteluun ja heidän päivittäiseen ohjaukseen. Työnjohto sanoi, että nykyinen tilanne vaikuttaa myös heidän motivaation ja työssä viihtyvyyteen, koska he eivät pääse toteuttamaan omia vaativia asiantuntijatehtäviään. Työnjohdon mukaan muutos oli pitänyt käynnistää jo kauan aikaa sitten, koska nyt myös uudet työntekijät on opetettu toimimaan ohjauksen alaisina.

Kyllä toi muutoksen tarve on ehdottomasti suuri. Ei nää hommat toimi tälleen, että meille ei jää yhtään aikaan meidän omia hommia varten. Jotain on kyllä tehtävä, kun ei tää oo pidemmän päälle kannattavaa. (Yritys X:n esimies H)

Vaikka muutos koetaan yrityksessä yleisesti ottaen tarpeelliseksi, niin työnjohdon mielestä se voi tuoda mukanaan myös ongelmia. Työnjohto on eniten huolissaan siitä, että muutos saa aikaan muutosvastarintaa, eivätkä asentajat anna mahdollisuutta uusille kokeiluille yrityksessä. Mikäli asentajat suhtautuvat muutokseen negatiivisesti, niin sen onnistuminen käytännössä voi olla hyvin haastavaa. Asentajat ovat jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa, jonka vuoksi työnjohto on huolissaan siitä, miten muutos vaikuttaa heidän arkipäiväiseen työhön. Kun työnjohdolta kysyttiin miten he ratkovat mahdolliset ongelmat tai ristiriitatilanteet, niin he sanoivat yrittävänsä reagoida niihin mahdollisimman nopeasti. Eräs työnjohtaja sanoi, että ristiriitatilanteet tulee käsitellä heti niitä koskevien henkilöiden kanssa.

Oon kyllä ihan satavarma, että tietyt tyypit alkaa taas jotain valittamaan tästä muutoksesta. (Yritys X:n esimies I)

Tässä firmassa ei kyllä mikään juttu onnistu ilman ongelmia. Mut toivottavasti nyt asiakkaat ainakin säilyis vielä muutoksen jälkeen. (Yritys X:n työntekijä H)

13 Haastattelutulosten johtopäätökset

13.1 Tulosten analysointi

Opinnäytetyön tarkoituksena on muuttaa Yritys X:n henkilöstön toimintatapaa itseohjautuvaksi, jolloin työntekijät kykenevät työskentelemään itsenäisesti sekä johtamaan itseään ilman työnjohdon jatkuvaa puuttumista heidän työhönsä. Haastattelussa sekä työntekijöille että työnjohdolle oli neljä teemaa. Haastattelukysymyksissä johdolle oli valittu samankaltaisia kysymyksiä kuin työntekijöille, jotta saisimme selville kuinka paljon heidän näkemyksensä poikkeavat toisistaan.

Haastattelussa työntekijät, eli Yritys X:n asentajat eivät olleet kaikki tietoisia, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa käsitteenä, mistä saa käsityksen, ettei yrityksen johto ole vielä kertonut muutoksesta kohti itseohjautuvuutta henkilöstölleen. Kaikki työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että työskentely on kaavoihin kangistunutta ja rutiininomaista. He ovat tottuneet turvautumaan työnjohdon apuun erityisesti ongelmatilanteissa, mikä voi osak-

si johtua totutuista toimintamalleista tai osaamisen puutteesta. Uudet työntekijät kokivat tarvitsevansa ohjaamista työhönsä, mikä voi kertoa puutteellisesta perehdytyksestä työhön ja ongelmatilanteiden ratkaisuun tai puutteellisesta ammattitaidosta, jolloin ongelmia ei osata ratkaista. Yrityksessä pidempään työskennelleet henkilöt kokivat pärjäävänsä paremmin ilman ohjausta, jolloin ratkaisuna voisi olla niin sanotun hiljaisen tiedon siirtäminen uusille työntekijöille.

Vain yksi pidempään työskennellyt asentaja koki olevansa täysin valmis itseohjautuvaan työhön, sillä hänellä oli aiempaa kokemusta itsenäisestä työskentelystä, mutta suurin osa työntekijöistä suhtautui varauksellisesti muutokseen. Tämä voi johtua kokemuksen puutteesta, ja siitä, ettei heillä ole vielä tietoa, mitä muutos itseohjautuvuuteen pitää oikeasti sisällään. Henkilöstö oli myös huolissaan, millaiset resurssit heille annetaan muutokseen, sillä ajankäyttö on tiukkaa jo nykyisessä tilanteessa. Muutosta varten tulisi tehdä muutossuunnitelma, jolloin muutos aikataulutetaan, ja aikaa henkilöstön perehdyttämiseen varataan riittävästi.

Työnjohdon vastauksista haastateltaessa itseohjautuvuudesta ilmeni samoja asioita, joita asentajat kertoivat, eli itseohjautuvuuteen ei olla vielä täysin valmiita ja erityisesti ongelmatilanteissa turvaudutaan johdon apuun. Vaikka työntekijät itse eivät koe olevansa valmiita itseohjautuvaan työhön, osalla johdosta on kuitenkin luottamus heidän selviytymiseensä. Koska yrityksessä ollaan tekemässä muutos kohti itseohjautuvaa toimintatapaa, tulee johdon ennen muutosta hälventää omat epäilynsä ja rakentaa luotto työntekijöitään kohtaan. Jos johto epäilee asentajien kykyä itseohjautuvuuteen heidän puutteellisen ammattitaitonsa vuoksi, tulisi johdon järjestää asianmukaiset koulutukset, jotta koko henkilöstö olisi valmis siirtymään itseohjautuvuuteen.

Suhtautumisessa suuriin muutoksiin oli vaihtelevuutta haastateltavien kesken, sillä osa ymmärsi muutoksen tarpeen erittäin hyvin, ja osan mielestä muutos on turha, sillä nykyiset toimintatavat toimivat jo riittävän hyvin. Henkilökunta oli kuitenkin valmis kokeilemaan itseohjautuvuutta, mikä on hyvä asia, sillä onnistunut muutos edellyttää avointa mieltä. Yritys X on aiemmin tehnyt muutoksia, jolloin henkilöstön mielestä yrityksessä ei ole toimittu tarpeeksi läpinäkyvästi. Myös työnjohdon vastauksista tulee ilmi, ettei yrityksen toiminta ole tarpeeksi läpinäkyvää ja tiedonkulussa on ongelmia molempiin suuntiin. Muutostilanteessa johdon tulisi panostaa avoimeen ilmapiiriin ja toiminnan läpinäkyvyyteen, sekä tiedottaa muutoksen kaikista vaiheista henkilökuntaa riittävästi, jotta ennakkoluulot muutosta kohtaan hälvenisivät.

Useimmat asentajista kokivat haastattelussa, että heidän työnsä ei ole kovin mielekäs-tä, sillä työtehtävät ovat olleet yksipuolisia ja aikataulut liian tiukkoja. Asentajat eivät koe työtään merkitykselliseksi tai että heidän työtään arvostettaisiin, mikä on johtanut työmotivaation puutteeseen. Johdon vastaukset eroavat hiukan asentajien vastauksis-ta, sillä he kokivat, että työntekijät viihtyvät työssään, vaikka ristiriitatilanteita on välillä ollut. Työntekijät olivat myös tyytymättömiä heidän palkkaansa. Yritys X:n on tarkoitus muuttaa henkilöstön toimintaa itseohjautuvammaksi, jonka tavoitteena on saada työn-tekijät innostumaan työstään monipuolisempien työtehtävien avulla. Kun asentajat saa-vat lisää päätäntävaltaa työnsä suhteen, he pystyvät suunnittelemaan itselleen sopivia työpäiviä ja aikatauluja. Itseohjautuvuudessa tulee ottaa huomioon muuttuneet työteh-tävät, jotka voivat sisältää aiemmin johdolle kuuluneita työtehtäviä, ja sen vaikutus palkkaukseen. Työntekijöitä voisi motivoida myös muilla palkkioilla.

Työntekijöiden haastattelussa tuli myös ilmi heidän vaikutusmahdollisuuksien puute työn suhteen. Heidän mielestään heidän työtään kontrolloidaan liikaa, eikä johdon puo-lelta ole tarpeeksi luottamusta heitä kohtaan, jotta he saisivat vastuullisempia työtehtä-viä. Johto ei ole myöskään kuunnellut heidän kehittämisehdotuksiaan. Tämä on vaikut-tanut asentajien sitoutuneisuuteen Yritys X:ää kohtaan, sillä yksi työntekijä kertoi tutki-vansa muita työmahdollisuuksia. Itseohjautuvuudella näitä henkilöstön ongelmia saisi korjattua, sillä itseohjautuvuus antaa asentajille mahdollisuuden päästä vaikuttamaan omaan työhönsä. Muutoksessa johdon on välttämätöntä luottaa työntekijöihinsä ja sii-hen, että he selviävät vastuullisemmista työtehtävistä. Asentajien on myös helpompi tuoda julki omat kehittämisideansa, kun he saavat itse suunnitella omaa työtään.

Haastattelun toinen teema käsitteli tiimityötä, sillä Yritys X:ssä toimii kaksi maantieteel-lisin perustein valittua tiimiä. Henkilöstön mielestä yhteistyö sujuu yksinkertaisesti hyvin toisten asentajien kanssa, mutta osa koki, etteivät he ole minkään tiimin jäsen. Tiimien välinen yhteistyö on sujunut lähes ongelmitta, mutta kommunikaatio on ollut heikkoa, sillä asentajat eivät ole tienneet missä asioissa turvautua toisiinsa. Osan mielestä työ-kavereilta saa apua haastavissa tilanteissa, mutta osan mielestä toisien tukeminen on ollut vähäistä. Asentajat myös kokivat, ettei heidän tiimeillään ole selkeää, yhteistä päämäärää tai yhteisiä tavoitteita, vaan he työskentelevät enemmän heidän henkilö-kohtaisia tavoitteita kohti. Luottamus muita kohtaan ei ollut kovin suuri, sillä työntekijät eivät tunne toisiaan hyvin. He eivät myöskään ole tottuneet jakamaan omaa osaamis-taan muiden tiimijäsenten kesken.

Työnjohtoa haastateltaessa he kertoivat, että tiimeille on kerrottu heidän yhteiset tavoitteet ja päämäärät, mutta johto ei tiennyt, ovatko työntekijät sitoutuneet niihin. Tiimityöskentely on sujunut johdon näkökulmasta hyvin, lukuun ottamatta tiimien välisiä kommunikaatio-ongelmia, jonka asentajat kokivat myös ongelmaksi. Johdon mielestä työntekijät eivät myöskään ole kovin sitoutuneita yritykseen tai motivoituneita kehittämään yrityksen toimintaa. Johto kuitenkin uskoo, että tiimijäsenet luottavat toisiinsa, mikä ei asentajien vastausten perusteella pitänyt paikkaansa.

Yritys X:n johto puhuu asentajistaan tiimeinä, mutta haastattelun tulosten perusteella kyseessä on tavallinen työryhmä, eikä tiimi. Tiimin yleisiä tuntomerkkejä on esimerkiksi se, että tiimin jäsenillä on yhteinen päämäärä ja tavoitteet, ja kaikki jäsenet ovat sitoutuneet niihin. Lisäksi tiimissä vallitsee jäsenten kesken luottamus. Ilmapiiri on avoin ja tiimijäsenet pystyvät kommunikoimaan toistensa kanssa helposti. Yritys X:ssä näistä asioista mikään ei toteudu täysin, jonka takia tiimityötä tulisi parantaa, että tiimit olisivat kykeneviä muuttumaan tuloksellisiksi, itseohjautuviksi tiimeiksi.

Haastattelukysymyksissä, joiden teemana oli johtaminen, nousi esille johtamistaitojen puutteellisuus erityisesti muutostilanteissa. Asentajat kertoivat, että aiemmissa muutostilanteissa he eivät ole saaneet johdolta riittävästi tukea, eikä johto ole itse toiminut esimerkkinä muutostilanteessa. Työntekijät kokivat, että muutos oli tapahtunut liian nopealla aikataululla, jolloin he eivät ole ehtineet sopeutua muutokseen. Lisäksi ohjeistus muutokseen on ollut riittämätöntä. Työnjohdon tulisi ehdottomasti ottaa käyttöön muutosjohtaminen, sillä asentajien vastauksista päätellen aiemmat muutokset eivät ole sujuneet kovin hyvin. Johdon tulee myös itse muistaa toimia muutoksen mukaisesti, sillä jos johto käyttää edelleen vanhoja toimintatapoja, ei työntekijöilläkään ole kiinnostusta opetella uusia toimintamalleja.

Asentajat kuvasivat myös johdon toimintatapoja ailahtelevaisiksi ja yhtenemättömiksi, mitkä ovat aiheuttaneet sekavuutta työntekoon. Henkilöstön mielestä johdolle on tärkeämpää yrityksen kannattavuus kuin työntekijöiden hyvinvointi. Vuorovaikutus johdon ja asentajien välillä koettiin heikoksi, ja muutostilanteissa johto ei ole tiedottanut muutoksista tarpeeksi avoimesti. Lisäksi työntekijät ovat kokeneet, ettei heillä ole mahdollisuuksia kehittyä tai kouluttautua lisää Yritys X:ssä. Johdon mielestä he tarjoavat koulutusmahdollisuuksia työntekijöilleen, mutta työntekijät eivät ole itse olleet kiinnostuneita

kehittämään itseään tai ammattitaitoaan. Johdon vastauksissa tuli myös ilmi muutosvastarinnan mahdollisuus.

Itseohjautuvuuden avulla asentajat pääsevät kehittymään työtehtävissään, sillä heille siirretään aiemmin työnjohdon vastuulla olleita työtehtäviä. Muutoksen tapahtuessa on erittäin tärkeää, että johto tiedottaa muutoksesta avoimesti hämmennyksen välttämiseksi ja muutosvastarinnan eliminoimiseksi. Avoimen vuorovaikutuksen lisäksi johdon tulee ottaa huomioon muutokseen tarvittava aika, sillä muutoksen aikana tiimien sopeutuessa muutokseen tuloksellisuus voi väliaikaisesti heikentyä. Muutos tulee tehdä riittävän pitkällä aikavälillä, jotta se onnistuu mahdollisimman hyvin.

Viimeisessä haastatteluteemassa käsiteltiin asentajien suhtautumista muutoksen tarpeellisuuteen. Vastaukset olivat osittain eri mieltä olevia, sillä kaikki asentajat eivät tienneet muutoksen tavoitteita tai kokeneet muutosta tarpeelliseksi, osan mielestä taas muutos on hyvä asia sekä he tiesivät mitä muutoksella halutaan saavuttaa. Osan asentajien varauksellisuus muutosta kohtaan johtui siitä, etteivät he olleet aiemminkaan saaneet vastuutehtäviä. Johtoa haastatellessa heille oli hyvin selvää muutoksen tavoitteet, ja miksi muutos tehdään, mikä tulisi selventää työntekijöillekin perinpohjaisesti. Johdon vastauksista käy ilmi, että he ovat huomanneet henkilöstön haluttomuuden muutokseen, ja johto pelkää muutosvastarinnan huonontavan muutoksen onnistumismahdollisuutta.

Yrityksen toimintatapoja muuttaessa Yritys X:n työnjohdon tulee pitää esimerkiksi tiedotustilaisuuden avulla huolta siitä, että jokaisen yrityksen työntekijä on tietoinen muutoksen tavoitteista ja tarpeellisuudesta. Muutosvastarinnan mahdollisuus tulee ottaa huomioon muutosta aikatauluttaessa ja lisäksi johto voi käyttää apunaan muutosjohtamista, jolla muutosvastarinta saadaan nujerrettua.

13.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Haastattelututkimus on yleensä tyypiltään ainutlaatuinen, minkä vuoksi on tärkeää pystyä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa käytetään kahta eri termiä; validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa tehdyn tutkimuksen pätevyyttä ja reliabiliteetti luotettavuutta ja toistettavuutta. (Vehkalahti 2008, 40.) Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti arvioidaan eri tavalla laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa. Kyseiset käsitteet ovat kehitetty määrällisen tutkimuksen pii-

rissä, jonka vuoksi niiden käyttöä pyritään välttämään laadullisen tutkimuksen yhteydessä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 232-233.)

Vaikka tutkimukset ovat tyypiltään erilaisia, niin silti niiden luotettavuutta ja pätevyyttä tulee pystyä arvioimaan jollakin keinolla. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeiksi näkökulmiksi luotettavuuden ja pätevyyden kannalta nousevat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Tällöin validiteetin voidaan tulkita tarkoittavan kuvauksen ja siihen liittyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta edesauttaa tutkijan yksityiskohtainen selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 233.)

Laadullisen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tarvitaan erityistä tarkkuutta. Ensimmäiseksi on kerrottava ja kuvailta selkeästi ja totuudenmukaisesti olosuhteet, joissa aineisto on kerätty. Tämän jälkeen on tuotava esille haastatteluiden kesto, mahdolliset häiriötekijät, virhearvioinnit sekä tutkijan oma käsitys tilanteesta. Lopuksi tutkijan on perusteltava, mihin kerätyn aineiston pohjalta tehdyt tulkinnat perustuvat. Tutkimusllostetta on mahdollista rikastuttaa suorilla haastatteluotteilla. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 233-234.)

Laadullisen tutkimuksen validiteetti voidaan varmistaa myös tulosten raportointivaiheessa, viittaamalla ajoittain aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen. On kuitenkin syytä muistaa, että kirjallisuudesta ei välttämättä löydy vahvistuksia kaikkiin näkemyksiin. Reliaabelius laadullisessa tutkimuksessa puolestaan tarkoittaa tutkijan toimintaa eli kuinka luotettavana tutkijan analyysia aineistosta voidaan pitää. Reliaabelius tarkoittaa sitä kuinka hyvin käytössä oleva materiaali on otettu huomioon ja miten litterointi on suoritettu. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 187 – 190.)

Jotta puolistrukturoitua haastattelua voidaan pitää luotettavana, tulee aiheelle ja tutkimusongelmalle asettaa oikeanlaiset teemat, joista muodostetaan itse haastattelu. Lisäksi on tärkeää luoda heti haastattelun alussa rento ja luottamuksellinen ilmapiiri, jota edistävät kunnioittava, arvostava sekä kiinnostunut asenne. Näin voidaan varmistaa, että tutkittavan vastaukset ovat mahdollisimman luontevia. Haastatteliija ei saa missään vaiheessa esittää omia näkemyksiään käsiteltävistä teemoista, eikä haastateltavien mielipiteitä saa kyseenalaistaa. (Kananen 2014, 72–73.)

Haastattelun luotettavuutta lisää myös se, että se on aineistonkeruumenetelmänä joustava, sillä haastattelija voi tarvittaessa esittää kysymyksen uudelleen, mikäli se on aluksi ymmärretty väärin tai vastaus on jäänyt liian vajaaksi. Myös haastateltavien on mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä, jolla voidaan varmistaa kysymysten oikea tarkoitus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Mahdolliselta luotettavuusongelmalta teemojen suhteen voidaan välttyä riittävällä aiheisiin kohdistuvalla perehtymisellä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 73–74).

Haastattelut nauhoitettiin puhelimen äänitystoiminnolla, jonka jälkeen nauhoitukset siirrettiin tietokoneelle salasanasuojattuun paikkaan. Nauhoitusten säilyttäminen salasanalla suojatussa paikassa lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Myöhemmin nauhoitukset käsiteltiin uudelleen litterointia ja raportointia varten. On tärkeää, että tutkija tutustuu jo alustavasti aineistoon ennen sen purkamista. (Eskola 2010, 179 - 180.)

14 Kehittämisehdotukset

14.1 Tiimityön kehittäminen

Haastattelun tuloksista kävi ilmi, että Yritys X:ssä työskentelevät tiimit eivät vielä ole aidon tiimin asteella, vaan kyse on tavallisesta työryhmästä, jossa henkilöt työskentelevät omien tavoitteidensa eteen ilman sitoutumista ja luottamusta tiimiin tai sen jäseniin. Jotta näistä työryhmistä kehittyisi tuloksellisia, itseohjautuvia tiimejä, tarvitaan kehittämistoimenpiteitä heidän tiimityöskentelynsä parantamiseksi.

Työntekijöille oli epäselvää heidän työryhmiensä yhteiset tavoitteet, päämäärät ja toimintatavat. Kohti toimivaa tiimityöskentelyä täytyy määritellä tavoitteet, ja kuinka tiimi etenee niitä kohti. Työnjohdolla on vastuu siitä, että henkilöstö tietää mitä he ovat tekemässä ja mitkä heidän tavoitteensa on. (Huusko 2007, 13.) Ensimmäisenä tarvitaan yhteinen kokous johdon ja työntekijöiden kesken, jossa käydään läpi asiantajatyöryhmille määritellyt tavoitteet, ja mihin tavoitteet perustuvat. Jotta muutos alkaisi kohti tiimiä, jossa ei ole yhtä johtajaa, vaan jokainen on vastuussa työstään koko tiimille, ei työryhmään valita johtajaa. Lopullinen vastuu työstään työntekijöillä on kuitenkin johdolle.

Kun ryhmällä on selkeä pohja ja tavoitteet, joita kohti lähteä työskentelemään yhdessä, tulee seuraavaksi parantaa ryhmäjäsenten luottamusta ja sitoutuneisuutta ryhmään sekä kehittää heidän tiimityötaitojaan. Lisäksi avoin ilmapiiri, jossa jokainen auttaa toisiaan, on olennainen osa tiimityöskentelyä. (Arikoski & Sallinen 2008, 15-16.) Tiimityön parantamiseksi henkilöstölle on saatavilla esimerkiksi yrityksen ulkopuolelta hankittavia tiimityövalmennuksia tai yhteisiä valmennuksia, johon osallistuu työntekijöiden lisäksi myös työnjohto.

Kaikenlainen yhteinen, virikkeellinen tekeminen lisää luottamusta ja saa henkilön kokemaan olevansa osa tiimiä. Henkilöstölle voisi järjestää yhteistä tekemistä työpaikan ulkopuolella virkistymispäivien muodossa. Esimerkiksi suositut ”Escape Roomit” eli pakohuonepelit, joissa on tarkoitus paeta lukitusta huoneesta älykkyyden ja yhteistyön avulla, auttavat parantamaan ryhmätyöskentelyä, rakentamaan tiimiä sekä parantamaan kommunikointia. Lisäksi Yritys X voisi ottaa käyttöön liikuntasetelit, jolloin henkilökunta voisi käydä esimerkiksi kerran viikossa vapaa-ajalla harrastamassa jotakin urheilulajia, jossa toimitaan ryhmissä.

Tiimityöskentelyä parantamisessa auttavat myös hyvät kommunikointitaidot ja niin sanottu ”hiljaisen tiedon siirtäminen” eli työtietojen ja taitojen, joita ei opeteta koulutuksessa, jakaminen muille työntekijöille. Paremmalla vuorovaikutuksella tiimijäsenten sekä eri tiimien kesken saadaan parannettua työntekijöiden ammattitaitoa, joka auttaa muutoksessa kohti itseohjautuvaa työskentelyä. Hiljaista tietoa on mahdollista jakaa esimerkiksi työnkierrolla, jossa työntekijät vaihtavat vastuualueitaan tai työtehtäviään. Kun työryhmistä on muodostunut todellisia tiimejä, on mahdollista vaihtaa väliajoin tiimien jäseniä tietyksi, määrätyksi ajaksi, jotta tiimit säilyisivät uudistumiskykyisinä ja ammattitaitoisina. (Manka 2010, 131.)

Jotta Yritys X:n nykyiset työryhmät kehittyisivät huipputiimeiksi, tulee muutokselle antaa tarpeeksi aikaa, sillä luottamus ja yhteys työntekijöiden välillä eivät synny yhdessä yössä. Yritys X:n työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet kehittyä työryhmästä huipputiimeiksi, sillä haastattelun vastauksia analysoimalla pystyi päättämään, että työntekijöillä on hyvät välit keskenään, ja erimielisyyksiä oli lähinnä johdon ja työntekijöiden välillä. Työntekijöiden kesken ongelmia olivat muun muassa puutteellinen vuorovaikutus ja luottamuksen puute, mutta nämä tekijät rakentuvat ajan kanssa panostamalla työntekijöiden tiimityötaitojen kehittämiseen. Myös muutos itseohjautuvaan toimintatapaan yhdessä työryhminä voi auttaa heidän kehityksessään tiimeiksi.

Muutoksessa kohti itseohjautuvaa henkilöstä on tärkeää miettiä henkilöstön palkan suuruutta, ja kuinka muuttuvat työtehtävät vaikuttavat siihen. Yritys X kertoi, että heidän työnjohtonsa joutuu usein valmistelevaan asentajien työtä, sekä hoitamaan mahdolliset ongelmatilanteet. Henkilöstön ammattitaitoa on mahdollista parantaa erilaisilla koulutuksilla, mutta jos yrityksellä ei ole resursseja kuten aikaa tai rahaa, uusiin koulutuksiin, tulisi johdon itse kouluttaa heidän nykyiset työtehtävänsä työntekijöilleen. Palkkauksessa tulee ottaa huomioon, kuinka paljon työntekijöiden vastuu lisääntyy muutoksen myötä.

14.2 Itseohjautuvuuden kehittäminen

Yritys X:n tulee määrittää tarkasti koko henkilöstölle mitä oman työn hallinnalla, itseohjautuvuudella, aktiivisuudella ja sitoutuneisuudella tarkoitetaan. Työntekijöillä tulee olla selkeä käsitys itseohjautuvuuden tavoitteista sekä riittävä ammatillinen osaaminen sen toteuttamiseen. Yritys X:n on kehitettävä yrityksen ajattelutapaa yhtenäisemmäksi sekä luotava selkeät perussäännöt, joiden mukaan työntekijät kykenevät toimimaan myös itsenäisesti.

Ensimmäiseksi yritys X:n tulee parantaa toimintansa läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, sillä työntekijät eivät voi tehdä itsenäisiä yritystä koskevia päätöksiä, jos heillä ei ole oikeanlaista käsitystä yrityksen nykytilasta. Yrityksen läpinäkyvyys mahdollistaa sujuvan tiedonkulun koko yrityksessä ja auttaa työntekijöitä toimimaan itseohjautuvasti. Yritys X:n on mietittävä, onko esimerkiksi mahdollista, että työntekijöillä on käytössään sama informaatio kuin toimitusjohtajallakin. Myös työntekijöiden toimintaa tulee käsitellä läpinäkyvämmiin ja yhteiskuntavastuullisesti, jotta heidän suoriutumisensa ei ole ainoastaan yrityksen johdon nähtävillä.

Yrityksen työntekijöitä tulee kohdella kuten aikuisia eli käytännössä se tarkoittaa heihin luottamista, ylimääräisten hierarkioiden purkamista sekä valtaa tehdä päätöksiä ja muita asioita ilman erillistä luvan pyytämistä. Yrityksen johdon tulee luottaa henkilöstön toimintaan ja antaa heille enemmän vastuuta sekä tilaisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Liiketoimintavastuun ja päätäntävällän jako ovat lähtökohta itseohjautuvalle henkilöstölle. Yritys X:n esimiesten tulee muuttaa käsityksiään työntekijöistä ja uskoa, että he kykenevät työskentelemään myös ilman jatkuvaa kontrollia ja ohjausta. Johtajan usko henkilöstön osaamiseen on ensimmäinen askel itseohjautuvan, omatoimisen ja motivoituneen henkilöstön luomiseen.

Yritys X:n on kehitettävä nykyistä työympäristöään moninaisemmaksi, jotta työntekijöiden itseohjautuvuus voi toteutua. Työympäristön tulee olla kannustava sekä itsenäiseen työhön rohkaiseva. Lisäksi se tarvitsee ympärilleen myös riittävästi rutiineita ja rakenteita, jotka tuovat selkeyttä muutoksen keskellä olevaan työympäristöön. Yrityksen johdon tulee varmistaa, että koko henkilöstöllä on oikeat työkalut ja riittävät olosuhteet oman toimintansa kehittämistä varten.

Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen olivat monelle työntekijälle uusi ja vieras asia, jonka vuoksi työntekijät tulee opastaa ja perehdyttää huolellisesti heidän uusiin työtehtäviin. Yritys X:n pitää suunnitella jokaiselle työntekijälle omanlainen valmennus, koska he siirtyvät kohti itseohjautuvaa toimintamallia eri tahtia, oman kehityksensä mukaisesti. Työntekijöille tulee antaa riittävästi aikaa itseohjautuvan toimintamallin omaksumiseen, ja heille tulee tarjota apua ja opastusta niin kauan kuin työntekijät sitä tuntevat tarvitsevänsä.

Jotta yritys X voi kehittää organisaatiostaan itseohjautuvamman, tulee sen hyödyntää jokaisen työntekijänsä osaaminen ja voimavarat. Yritys X:n tulee saada koko henkilöstö toimimaan yhdessä, sillä se palvelee koko yritystä. Yhdessä toimiminen ei ole kuitenkaan mahdollista ilman järkevää työnjakoa. Yritys X:n yhtenä ongelmana oli, että useampi henkilö teki samoja asioita, jolloin toiminta ei ollut tehokasta eikä järkevää. Työnjakoon on luotava selkeä mekanismi, jossa työntekijöillä on selkeät ja toimivat kommunikaatiokanavat. Lisäksi yhdessä toimiminen edellyttää työntekijöiden keskinäistä luottamusta, jota voidaan parantaa esimerkiksi suunnittelemalla ja tekemällä asioita yhdessä, jakamalla vastuuta ja lisäämällä vuorovaikutusta.

14.3 Muutoksen toteuttaminen

Muutos tarvitsee onnistuakseen avainhenkilöitä, jonka vuoksi heidän tulee olla vahvasti läsnä muutosten aikana. Yritys X:n muutosjohtajan tulee hyvissä ajoin ennen muutoksen toteuttamista paikantaa muutoksen keskeisimmät henkilöt ja ottaa heidät mukaan suunnittelemaan muutosta. Tällä tavoin yrityksen avainhenkilöt voidaan sitouttaa muutokseen, mikä edistää muutoksen läpiviemistä ja parantaa työnteon mielekkyyttä. Kun avainhenkilöt on otettu mukaan muutoksen suunnitteluun, niin seuraavaksi on hyvä ottaa henkilöstö mukaan muutosprosessiin. Näin voidaan varmistaa kommunikaation sujuvuus muutoksen kaikissa vaiheissa. (Luomala 2008, 7-8.)

Ensimmäiseksi yritys X:n kannattaa järjestää kokous, jossa käsitellään muutoksen taroitusta. Yritys X:n tulee määrittää tarkasti muutoksen tavoitteet ja kertoa sen perustelut. Johtajan tulee kertoa selkeästi, miksi muutos on tarpeellinen, mikä muuttuu ja miten muutos toteutetaan käytännössä. Onnistuneessa muutoksessa koko henkilöstö tietää, mikä muuttuu ja mitä heiltä odotetaan. Kokous on hyvä paikka käsitellä muutosta, sillä muutostarpeesta tulee kommunikoida avoimesti koko henkilöstön kesken. Kokouksessa johdon tulee kannustaa henkilöstöä tuomaan omat mielipiteensä esille ja myös spontaanit ideat tulee ottaa huomioon. Kokouksessa voidaan samalla sopia muutostiedottamista koskevista asioista, kuten kuinka muutoksesta tiedotetaan ja miten siitä keskustellaan siten, että kaikkien näkemykset otetaan huomioon. Lisäksi on tärkeää heti alussa jakaa selkeät roolit ja vastuualueet, jolloin muutokselle saadaan kasvot.

Avoimen ja visioivan keskustelun jälkeen yritys X:n on tehtävä aikaansaattava päätös muutoksesta ja sen toteuttamisesta. Yritys X:n tulee tehdä konkreettinen muutossuunnitelma, joka sisältää muutoksen tavoitteet, keskeiset toimenpiteet, olennaisimmat vaiheet, muutostekijät ja aikataulun, työ- ja vastuujon sekä suunnitelman muutostuen tarjoamisesta työntekijöille. Muutossuunnitelmaan tulee sisällyttää myös mitkä ovat muutoksen mahdollisia riskejä, karikoita ja kriisipaikkoja. Muutossuunnitelman lisäksi yritys X:n tulee laatia tiedottamissuunnitelma, jolla voidaan varmistaa riittävän monipuolinen ja monisuuntainen tiedonkulku.

Työntekijöille tulee kertoa täsmällisesti muutosprosessien kuvaukset (tulos- ja tehokkuustavoitteet) sekä työnteolle asetetut vaatimukset (ammattitaito, työprosessit, rutiinit, päällekkäisyydet, riskit, uhat ja epävarmuudet). Muutoksen jälkeen työntekijöiden työtavat voivat muuttua ja työtehtävät vaihtua, minkä työntekijät voivat kokea negatiiviseksi. Jotta kokemukset saadaan käännettyä positiivisiksi, tulee muutokseen sopeutumiseen varata riittävästi aikaa. Henkilöstöä voidaan motivoida esimerkiksi antamalla heille riittävästi tilaa sekä tarjoamalla heille mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua muutoksen suunnitteluun ja sen toteuttamiseen käytännössä. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa muutokseen sekä tilaisuus olla mukana luomassa yhteisiä pelisääntöjä ja käytäntöjä.

Henkilöstölle on työkokemusten myötä kertynyt tieto ja käsitys siitä, kuinka muutos voitaisiin toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen työntekijät eivät ole aikaisemmin kokeneet, että heidän mielipiteitään arvostettaisiin, jonka vuoksi on erittäin tärkeää, että tulevaisuudessa henkilöstön mielipiteitä ei ainoastaan kuulla, vaan ne

myös aidosti huomioidaan. Johdon kannattaa järjestää esimerkiksi mahdollisimman paljon henkilökohtaisia tapaamisia työntekijöiden kanssa, jolloin työntekijät kokevat tulleen kuunnelluksi. Hyvä kasvokkain kohtaamispaikka on esimerkiksi kokous, joka on tärkeä yhteistoiminnan muoto ja päätöksenteon paikka. Kokouksissa osallistujat voivat päivittää omat tietonsa ja vaihtaa samalla kokemuksia keskenään. Työntekijöiden huomioiminen edesauttaa heidän sitoutuneisuutta muutokseen.

Muutosviestintä on olennainen osa muutosprosessia, jossa yrityksen tulee huomioida tiedottamisen oikea-alaisuus. Tieto ei saa esimerkiksi olla liian yleisluontoista, mutta ei myöskään liian yksityiskohtaista. Tiedottamisen tulee olla jatkuva prosessi, joka etenee samaa tahtia muutoksen etenemisen kanssa. Muutostiedottamisessa on hyvä jättää tilaa myös omille oivalluksille ja rakentaa tilanteita, jotka mahdollistavat uuden oppimisen. Muutosviestinnässä on tuotava selkeästi esille uudet työn organisointiin ja työaikaan liittyvät järjestelyt. Yrityksen tulee muutosviestinnän avulla korostaa, että se on mahdollisuus oman ammattitaidon edistämiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Lisäksi yrityksen tulee määritellä tarkasti muutosviestinnän vastuujako, jotta voidaan varmistaa riittävä tiedonkulku yrityksessä. (Luomala 2008, 10-11.)

Virallisen muutosviestinnän ohella yritys X:n on tarjottava henkilöstölle myös muita epävirallisempia tilaisuuksia, joissa käsitellä muutosta ja muutostunteita. Tällaisia voivat olla esimerkiksi erilaiset aktiviteetit ja muut toiminnalliset ajanvieteet. Yrityksen tulee järjestää erilaisia aktiviteetteja säännöllisesti, sillä usein epävirallisemmassa ympäristössä on helpompi keskustella muutosta koskevista asioista. Samalla voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia, mihin on tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti muutoksen aikana. Tällä tavoin mahdollistetaan myös henkilöstön osallistuttaminen omaa työtänsä koskevan muutosprosessin suunnitteluun.

Yritys X:n on varauduttava myös mahdolliseen muutosvastarintaan, minkä vuoksi on tärkeää heti alkuvaiheessa tunnistaa muutoksen uhkakuvat ja ryhdyttävä toimenpiteisiin. Henkilöstöllä voi olla esimerkiksi pelkoa työpaikan menettämisestä sekä epäluuloja oman ammattitaidon ja osaamisen riittävyydestä. Lisäksi muutos voi aiheuttaa epäselvyyttä työtehtäviin ja toimenkuihin, jolloin työntekijät kokevat helposti itsensä normaalia väsyneemmäksi. Näiden kaltaiset epävarmuudet tulee käänntää varmuuksiksi ja samalla henkilöstölle tulee osoittaa, etteivät muutokseen liittyvät uhkat muutu todelliseksi vaaroiksi. Muutosvastarintaa voidaan vähentää riittävän viestinnän ja kommunikation avulla. Työntekijöiden sitoutuneisuutta voidaan puolestaan lisätä, kun muutok-

sen aikana kiinnitetään huomioita myös henkilöstön yleiseen työhyvinvointiin ja varsinkin heidän jaksamiseen.

Vanhanaikainen ylhäältä ohjattava eli hierarkkinen johtamistapa ei sovellu prosessimaisen muutoksen johtamiseen, sillä muutoksen onnistuminen edellyttää yhdessä tekemistä, jossa huomioidaan työyhteisön kehittämisulottuvuus. Yritys X:n tulee minimoida ylhäältä annettuja valmiita rakenteita ja luoda organisaatio, jossa työntekijöillä on enemmän liikkumavaraa. Lisäksi heidän tulee vähentää kiinteiden roolien määrää yrityksen johdossa ja antaa työntekijöille lupa toimia itsenäisesti. Yritys X voi siirtyä tähän käytäntöön pikkuhiljaa ja ensimmäiseksi voidaan esimerkiksi sopia, että työntekijöiden ei tarvitse kysyä lupaa tarvikkeiden tai työkalujen ostamiseen, jos he itse kokevat ne tarpeellisiksi.

Halutun muutoksen aikaansaaminen edellyttää hyvää ja monialaista johtajuutta. Muutoksen johtamisen lisäksi myös ihmisiä tulee johtaa (Luomala 2008, 12). Yritys X:n tulee huomioida koko henkilöstön yksilölliset tarpeet ja organisaation tavoitteet. Tämän vuoksi yrityksen tulee suunnitella sekä organisaatio- että työyksikkökohtaiset menetelmät, joiden avulla voidaan kohottaa työpaikan muutosvalmiutta. Muutoksen aikana on tärkeää muistaa ylläpitää organisaation toimivuutta eli muutostarpeiden lisäksi on otettava huomioon työskentelyolosuhteet, tiedonkulku, kannustaminen, johtaminen, työn sisällöt sekä muut fyysiset olosuhteet. (Lehto 1990, 148.)

Yritys X:n on luotava työskentelyolosuhteet, joissa on mahdollista oppia uutta, lisätä tietämystä ja kehittyä työntekijänä. Lisäksi yrityksen johdon on varmistettava, että työympäristössä on luotettava ja joustava ilmapiiri, hyvä ja avoin sisäinen vuorovaikutus, yksilölliset kehittymismahdollisuudet, kannustusjärjestelmät, sekä kyky ottaa riskejä ja ratkaista konflikteja. Kaikki nämä ovat hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ja edellytyksiä muutoksen toteuttamiselle.

Yritys X:n tulee kehittää edellä mainittuja työoloja kokonaisvaltaisesti, siten että koko henkilöstön työkyvystä ja työhyvinvoinnista on huolehdittu. Yrityksen johdon on varmistettava, että koko työyhteisö voi osallistua muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja kehittämistyöhön, sillä muutoksen onnistunut toteuttaminen edellyttää aktiivisesti henkilöstön kuulemistakin. Samalla muutokset saavat aikaan myös uusien asenteiden ja johtamistapojen omaksumista.

Muutoksen onnistunut toteutuminen edellyttää usein uusien taitojen oppimista, minkä vuoksi yritys X:n on kartoitettava muutoksen mukanaan tuomat tarpeet. Yritys X:n on varmistettava, että kaikille muutosta koskeville henkilöille on tarjolla muutoksen vaatimaa koulutusta sekä muutosvalmennusta. Koulutusta ja muutosvalmennusta on tarjottava koko muutosprosessin ajan, myös muutoksen toteutumisen jälkeen. Yksilöiden ja pienryhmien tunteisiin tulee kiinnittää huomiota muutoksen aikana ja yrityksen johdon tulee toimia kannustavalla tavalla, joka rohkaisee työntekijöitä pyytämään apua ja tuomaan omat näkökulmansa esille muutoksesta.

Yritys X:n ylimmän johdon tulee olla täysin sitoutunut muutokseen, jotta se voi toteutua onnistuneesti. Samalla johdon tulee omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä muulle henkilöstölle. Muutoksen mukanaan tuomia positiivisia asioita on hyvä korostaa säännöllisesti koko muutosprosessin ajan. Muutostilanteessa on tärkeää ylläpitää hyvää, luotettavaa ja positiivista työilmapiiriä sekä varmistettava työyhteisön toimivuus. Hyvä muutosjohtaja kiinnittää jatkuvasti huomiota työntekijöiden sitoutumiseen, motivoituneisuuteen, ammatilliseen osaamiseen sekä vastuulliseen ja hyvään työnjakoon.

Yritys X:n tulee määrittää tarkasti, minkälaiset resurssit se tarvitsee muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Muutoksen tavoitteet, laajuus ja toteuttamistapa määrittelevät resurssitarpeet. Yritys X:n tulee varmistaa, että sillä on riittävät ja monipuoliset resurssit, kuten fyysiset olosuhteet, taloudellinen varallisuus, aika, tieto, osaaminen sekä tarvittava lisätyövoima. Olennaista on tällöin selvittää, mitkä tekijät tukevat muutoksen onnistumista, miten prosessi kannattaa toteuttaa ja miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistunutta toteuttamista.

Muutoksen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa tulee huomioida työn määrä, työn vaatimukset, työn jakautuminen, työn tekemisen tavat sekä ennen kaikkea aika. Yksi tärkeimmistä asioista, mikä yritys X:n tulee muistaa, on se, että onnistunut muutos vaatii aina aikaa. Aikaa on varattava muun muassa suunnitteluun, käytännön järjestelyihin, tiedottamiseen sekä muutoksiin sopeuttamiseen. Muutosta ei kuitenkaan ole hyvä pitkittää liikaa, koska pitkään jatkuva epävarmuuden tila voi myös rasittaa henkilöstöä.

Yritys X ei ole aikaisemmin arvioinut muutosten toteutumista, vaikka muutosprosessin jälkikäteinen arviointi on olennainen osa muutosta. Yritys X tulee luoda selkeät mittarit, joilla mitata muutoksen onnistumista. Ensimmäiseksi yrityksen tulisi suhtauttaa arvioin-

tikriteerit muutokselle asetettuihin tavoitteisiin. Arvioinnin apuna voidaan käyttää mittareita, mutta niiden käytössä on huomioitava, että mittarit mittaavat sitä, mitä on tarkoitus.

14.4 Palkitsemisjärjestelmä luominen

Uudistuneen palkkauksen lisäksi Yritys X:ssä voidaan luoda palkitsemisjärjestelmä, jossa tiimit saavat esimerkiksi rahallisia bonuksia tai palkallisia vapaita, kun he pääsevät tavoitteisiinsa. Itseohjautuvassa toimintatavassa asentajat ovat itse vastuussa työstään ja aikatauluistaan, jolloin palkitsemisjärjestelmä motivoisi heitä kehittämään toimintamallejaan ja ammattitaitoaan, jotta sovitut tavoitteet saavutettaisiin. Palkitsemisjärjestelmä voi auttaa myös tiimityöskentelyn parantamisessa, sillä tällöin palkitseminen on riippuvainen koko tiimin tuloksista, ei pelkästään yksilön.

Aineellisen palkitsemisen lisäksi palkitsemista ovat palautteen saaminen, vastuun lisääminen sekä ylenemismahdollisuudet. Työnjohto voi ottaa käyttöön palautekeskustelut muutoksen jälkeen, jossa käsitellään miten tiimityö ja itseohjautuvuus ovat onnistuneet käytännössä ja missä asioissa työntekijät kaipaavat vielä tukea tai opastusta. Palautekeskusteluja voi järjestää esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden välein. Muutoksella itseohjautuvuuteen henkilöstö saa lisää vastuuta, mikä voi parantaa työmotivaatiota. Haastattelun tuloksissa tuli ilmi, että henkilöstö kaipasi lisää ylenemismahdollisuuksia tai lisäkoulutusta, jotta he pystyisivät ottamaan vastaan monipuolisempia työtehtäviä, mutta johdon mielestä koulutuksiin ei ollut tarvittavia resursseja. Johdon kannattaisi panostaa koulutukseen, sillä vaikka työn tulos heikkenisi hetkellisesti, niin pitkällä tähtäimellä työntekijöiden kouluttaminen lisää heidän ammattitaitoaan, työmotivaatiotaan sekä saa heidät sitoutumaan yritykseen.

15 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli muuttaa Yritys X:n henkilöstön toimintatapoja itseohjautuviksi, samalla parantaen työntekijöiden tiimityötaitoja sekä valmistella organisaatiota muutokseen kohti itseohjautuvuutta esimerkiksi muutosjohtamisen ja muiden toimien avulla. Muutoksella on tarkoitus tuoda ratkaisu Yritys X:n ongelmiin, kuten esimerkiksi henkilöstön työmotivaation puutteeseen, henkilöstön vaihtuvuuteen ja kom-

munikaatio-ongelmiin. Lisäksi itseohjautuvuuden avulla saadaan sitoutettua työntekijöitä Yritys X:ään.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli, kuinka muuttaa henkilöstön toimintatapoja itseohjautuvammaksi? Lisätutkimuskysymykset olivat, mikä on johtamisen merkitys henkilöstön itseohjautuvuuden saavuttamisessa ja millä keinoin muutos kohti itseohjautuvuutta saadaan onnistumaan? Työ jakaantui teoriaosuuteen ja empiiriseen osuuteen. Teoriaosuudessa käsiteltiin itseohjautuvuutta, tiimityöskentelyä ja keinoja sen parantamiseksi, muutosjohtamista sekä keinoja sitouttaa henkilöstöä yritykseen. Empiiriosuudessa käytiin läpi, kuinka tutkimus toteutettiin, mitä tutkimusmenetelmiä käytettiin ja miksi valitsimme juuri kyseiset menetelmät. Empiriaosuudessa analysoimme myös kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset ja tutkimuksen luotettavuuden.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jolla oli tarkoitus kartoittaa Yritys X:n nykytilaa. Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna. Työntekijöiden haastattelun teemoissa käytiin läpi kuinka valmiita työntekijät ovat itseohjautuvuuteen, millaista tiimityö yrityksessä on, millaiseksi työntekijät kokevat johdon toiminnan yrityksessä ja kuinka tarpeellinen itseohjautuvuuden muutos heidän mielestään on. Työn johdolle esitettiin haastattelukysymyksiä samoista teemoista, jotta nähtiin, kuinka paljon työntekijöiden ja johdon näkemykset poikkeavat toisistaan. Teemahaastattelut suoritettiin kolmelle Yritys X:n johdossa toimivalla henkilölle sekä kuudelle työntekijälle.

Teemahaastattelujen avulla saimme vastaukset kaikkiin kysymyksiimme jokaiselta haastateltavaltaamme. Saamamme tulokset työntekijöiltä pätevät Yritys X:n kertomaan nykytilanteeseen, jossa henkilöstö ei ole motivoitunut ja sitoutunut työskentelemään Yritys X:ssä. Yritys X käyttää myös työryhmistä termiä tiimi, mutta haastattelun perusteella yrityksen työntekijät eivät koe työskentelevänsä tiimissä. Henkilöstöllä ei kuitenkaan ole ongelmia työskennellä toistensa kanssa, joka on hyvä lähtökohta itseohjautuvalle tiimityölle. Sekä työntekijöiden, että johdon haastattelutuloksista pystyi tekemään johtopäätöksen, että ongelmia on enemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Johto kokee, etteivät työntekijät pärjää ilman opastusta, ja työntekijät ovat tottuneet turvautumaan johtoon pienissäkin ongelmatilanteissa.

Haastattelun perusteella teimme johtopäätöksen, että muutos kohti itseohjautuvaa toimintatapaa on Yritys X:n kannalta tarpeellinen muutos, jolla voisi korjata haastattelussa ilmenneitä ongelmia. Vaikka Yritys X:ssä työskentelevät henkilöt eivät vielä ole todelli-

nen tiimi, he kokevat, että ilmapiiri työntekijöiden kesken on hyvä, eikä työntekijöiden välillä ole ollut suuria ristiriitoja, mikä on hyvä alku kohti itseohjautuvaa tiimityöskentelyä. Johtopäätöksien perusteella teimme Yritys X:lle toiminnankehittämisideoita, joihin kuuluivat tiimityöskentelyn ja itseohjautuvuuden parantaminen, muutossuunnitelman laatiminen, muutosjohtamisen käyttöönotto sekä palkitsemisjärjestelmän luominen.

Jatkotutkimuksena Yritys X:lle voisi ehdottaa tutkimusta siitä, kuinka itseohjautuvan toimintatavan käyttöönotto sujui, ja kuinka se on vaikuttanut tiimien tuloksellisuuteen tai työntekijöiden työssä viihtymiseen. Tutkimus voitaisiin suorittaa kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa työntekijöille ja työnjohdolle järjestetään uudet teemahaastattelut. Haastatteluista saatuja tuloksia voidaan verrata tässä opinnäytetyössä saatuihin tuloksiin.

Tämän opinnäytetyön kvalitatiivisessa tutkimuksessa saatuja haastattelutuloksia tai niistä tehtyjä johtopäätöksiä ei ole mahdollista soveltaa Yritys X:n ulkopuolella. Haastattelutulosten avulla on kuitenkin mahdollista ymmärtää perusteita itseohjautuvan toimintamallin tarpeelle ja kehittämisideoiden avulla päästä kohti itseohjautuvaa henkilöstöä. Tutkimuksessa saatiin vastaukset päätutkimuskysymykseen sekä lisätutkimuskysymyksiin, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena.

Lähteet

Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael 2008. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. 1-2. painos. Johtamistaidon opisto & Työterveyslaitos.

Borgman, Merja & Packalén Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2001. Teemahaastattelu - opit ja opetukset. PS-Kustannus Oy, Jyväskylä.

Haastateltava A 2017. Työntekijä. Yritys X. Haastattelu 16.10.2017.

Haastateltava B 2017. Työntekijä. Yritys X. Haastattelu 16.10.2017.

Haastateltava C 2017. Työntekijä. Yritys X. Haastattelu 17.10.2017.

Haastateltava D 2017. Työntekijä. Yritys X. Haastattelu 17.10.2017.

Haastateltava E 2017. Työntekijä. Yritys X. Haastattelu 17.10.2017.

Haastateltava F 2017. Työntekijä. Yritys X. Haastattelu 17.10.2017.

Haastateltava G 2017. Esimies. Yritys X. Haastattelu 16.10.2017.

Haastateltava H 2017. Esimies. Yritys X. Haastattelu 16.10.2017.

Haastateltava I 2017. Esimies. Yritys X. Haastattelu 16.10.2017

Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit: Avain uuden luomiseen. Talentum Oyj, Helsinki.

Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena, 2011. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Huusko, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita Publishing Oy, Helsinki.

Honkanen, Henry 2006. Muutoksen Agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Isomäki, Minna & Jokela, Tero & Kaisti, Matti & Käsälä Marja & Könnölä, Kaisa & Lehtonen, Teijo & Mäkilä, Tuomas & Rantala, Ville & Suomi, Samuli & Tuomivaara, Seppo & Ylitolva Marko 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Painosalama Oy, Turku.

Jarenko, Karoliina & Martela, Frank 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent Oy, Helsinki.

Kananen, Hannu 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Keskinen, Soili (toim.) 2008. Työnohjaus – Mitä, missä, milloin? Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Turku.

Lehto, Sakari T. 1990. Muutoksen johtaminen – Strategioita ja pohdintoja. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Luomala, Anne 2008. Muutosjohtamisen ABC – Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa.

McCall, Morgan W. & Michael M. Lombardo & Ann M. Morrison 1988. The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job. Lexington Books, Massachusetts.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisen johtaminen. Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki

Perkka-Jortikka, Katriina 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Yritysjulkaisut. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti 2012. Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus Oy, Jyväskylä.

Ruohotie, Pekka 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3. painos. Oy Edita Ab, Helsinki.

Spiik, Kari-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY, Helsinki.

Sundholm, Lars 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum Media Oy, Helsinki.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Haastattelukysymykset työntekijöille

Itseohjautuvuus ja oma työskentely

1. Kuinka itseohjautuvaksi koet sinun ja tiimisi työn tällä hetkellä?
2. Kuinka paljon tarvitset ohjausta työssäsi? Missä asioissa tarvitset ohjausta?
3. Minkälaiseksi kuvailet yrityksen läpinäkyvyyttä?
4. Koetko olevasi valmis itseohjautuvaan toimintamalliin? Mikä tuntuu vaikealta ja mikä helpolta?
5. Onko sinulla kokemusta itsesi johtamisesta? Minkälaisissa tilanteissa?
6. Kuinka suhtaudut uusiin asioihin/muutoksiin?
7. Koetko työsi mielekkääksi?
8. Kuinka motivoitunut olet? Mikä motivoi sinua?
9. Koetko voivasi vaikuttaa työhösi? Miten voit vaikuttaa siihen?
10. Kuinka vastuulliseksi koet työsi tällä hetkellä?
11. Kuinka sitoutunut olet työhösi?

Tiimityö

12. Minkälaiseksi koet tiimissä työskentelemisen?
13. Minkälaista yhteistyö ja kommunikointi ovat tiimin jäsenten välillä?
14. Koetko, että tiimilläsi on yhteiset tavoitteet ja päämäärä vai onko niissä eroavaisuuksia tiimin jäsenten välillä?
15. Minkälaiseksi koet yrityksen työilmapiirin?
16. Kuinka läheinen koet olevasi muiden tiimin jäsenten kanssa?
17. Miten kuvailisit tiedonjakoa tiimin sisällä? Koetko oppivasi uusia asioita muilta tiimin jäseniltä?

Johtaminen

18. Millaista opastusta koet saavasi johdolta muutostilanteissa?
19. Minkälaiseksi koet johtamisen yrityksessä?

- 20. Millaiseksi koet sinun ja johtajan välisen vuorovaikutuksen?
- 21. Koetko, että johtaja toimii esimerkkinä muutostilanteissa?
- 22. Tunnetko, että sinulla on mahdollisuus kehittyä nykyisessä työssäsi?
- 23. Saatko johdolla riittävästi tukea kehittyäksesi urallasi?

Muutoksen tarpeellisuus ja tavoitteet

- 24. Kuinka tarpeelliseksi koet muutoksen?
- 25. Mitkä ovat mielestäsi muutoksen tavoitteet?

Haastattelukysymykset johdolle

Työntekijät ja itseohjautuvuus

1. Koetko, että työntekijät ja tiimit toimivat itseohjautuvasti?
2. Kuinka paljon työntekijät tarvitsevat ohjausta johdolta?
3. Minkälaiseksi kuvaillet yrityksen läpinäkyvyyttä?
4. Onko työntekijöillä riittävät edellytykset itseohjautuvuuteen? Mitkä asiat voivat tuottaa haasteita?
5. Osaavatko työntekijät mielestäsi johtaa itseään?

Työntekijöiden toiminta

6. Kuinka sujuvaa tiimin jäsenten välinen työ on?
7. Minkälaiseksi kuvailisit tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta?
8. Miten työntekijät suhtautuvat uusiin asioihin/muutoksiin?
9. Onko tiimeillä yhteiset tavoitteet ja päämäärä?
10. Koetko, että työntekijät pitävät työstään?
11. Koetko, että työntekijät ovat motivoituneita?
12. Minkälaiset vaikutusmahdollisuudet työntekijöillä on?
13. Kuinka läheinen koet olevasi työntekijöiden kanssa? Ovatko työntekijät läheisiä keskenään?

Yrityksen toiminta

14. Minkälaiseksi kuvaillet tiedonjakoa yrityksessä?
15. Minkälaiseksi koet yrityksen työilmapiirin?

Muutoksen toteuttaminen

16. Miten opastat henkilöstöä muutostilanteissa?
17. Mitkä ovat muutoksen tavoitteet?
18. Minkälaiseksi koet vuorovaikutuksen sinun ja henkilöstön välillä?
19. Minkälaista esimerkkiä annat muutostilanteissa?
20. Minkälaiseksi kuvaillet työntekijöiden kehittymismahdollisuuksia?

21. Millaista tukea työntekijöille annetaan heidän kehittymistä varten?
22. Millaisia mahdollisia ongelmia muutoksessa voi syntyä? Kuinka ratkaiset mahdolliset ristiriitatilanteet?
23. Koetko työntekijöiden olevan sitoutuneita yritykseen?
24. Minkälainen on yrityskulttuuri tällä hetkellä?
25. Kuinka tarpeelliseksi koet muutoksen?